

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: B 6210 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Způsob prodeje vozů Škoda Auto v České republice se zaměřením na cílové skupiny

The way of vehicle selling by Škoda Auto in Czech Republic with a view to target groups

BP-PE-KMG-2009-03

HANA VACHOVCOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, KMG

Konzultant: Alena Kosová, ŠKODA AUTO a.s.

Počet stran: 60

Počet příloh: 0

5. ledna 2009

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 5.1.2009

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Světlaně Myslivcové za odborné vedení, trpělivost a cenné připomínky. Mé další díky patří zaměstnancům společnosti ŠKODA AUTO a.s. za poskytnutí informací nezbytných k vypracování bakalářské práce.

Anotace

V bakalářské práci se zabývám způsobem prodeje automobilů firmy ŠKODA AUTO a.s na trhu České republiky. Vycházím ze základního členění distribučních cest. Problematiku definuji na základě obecně uznávaných teorií.

V další části práce představuji ŠKODA AUTO a.s. a charakterizuji jednotlivé distribuční kanály ve firmě. Zaměřuji se na hledání souvislostí mezi obecnou teorií a praktickým využitím distribučních cest ve ŠKODA AUTO a.s.

V závěrečné části definuji cílové skupiny automobilky a provádím analýzu jednotlivých kanálů pro tyto cílové zákazníky.

Annotation

I am concerned with a way of selling cars of company ŠKODA AUTO a.s. in market of Czech Republic in my bachelor thesis. My work is based on elemental structure of distribution channels. I define the topic following generally acknowledged theories.

In next part, I present the company ŠKODA AUTO a.s. and I characterize particular distribution channels in the firm. I focus on searching a context between a general theory and a practical use of distribution channels of ŠKODA AUTO a.s.

There are defined target groups of car factory in the last part and I analyze particular distribution channels used form these target customers.

Klíčová slova

automobil

distribuční cesty

cílová skupina

prodej

ŠKODA AUTO a.s.

velkoodběratel

zákazník

Key words

car

distribution channels

target group

sale

ŠKODA AUTO a.s.

wholesale customer

customer

Obsah

SEZNAM ZKRATEK	11
SEZNAM TABULEK	13
SEZNAM OBRÁZKŮ	14
1. ÚVOD	15
2. DISTRIBUČNÍ CESTY	17
2.1 FUNKCE DISTRIBUČNÍCH CEST	17
2.2. ČLENĚNÍ DISTRIBUČNÍCH CEST	19
2.2.1 PŘÍMÉ DISTRIBUČNÍ CESTY	19
2.2.2 NEPŘÍMÉ DISTRIBUČNÍ CESTY	19
2.2.2.1 Klasický systém	19
2.2.2.2 Vertikální systém	20
2.2.2.3 Horizontální systém	21
2.2.2.4 Vícedimenzionální systém	21
2.3 ČLENOVÉ DISTRIBUČNÍCH CEST	22
2.3.1 OBCHODNÍ PROSTŘEDNÍCI	22
2.3.1.1 Maloobchod	22
2.3.1.2 Velkoobchod	23
2.3.2 OBCHODNÍ ZPROSTŘEDKOVATELÉ	23
2.3.2.1 Prodejní agent	23
2.3.2.2 Obchodní zástupce výrobce	23
2.3.2.3 Makléř	23
2.3.3 PODPŮRNÉ DISTRIBUČNÍ MEZIČLÁNKY	24
2.4 VÝBĚR DISTRIBUČNÍCH CEST	24
2.4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝBĚR DISTRIBUČNÍCH CEST	24
2.4.2 HODNOCENÍ ALTERNATIV	25
2.4.2.1 Ekonomická kritéria	26
2.4.2.2 Kritéria řízení	27
2.4.2.3 Kritéria přizpůsobivosti	27
2.5 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ V DISTRIBUČNÍCH CESTÁCH	27
2.5.1 VÝBĚR ČLENŮ DISTRIBUČNÍCH CEST	27
2.5.2 ŠKOLENÍ ČLENŮ DISTRIBUČNÍCH CEST	27
2.5.3 MOTIVACE ČLENŮ DISTRIBUČNÍCH CEST	28

2.5.4	HODNOCENÍ ČLENŮ DISTRIBUČNÍCH CEST	29
2.5.5	MODIFIKACE USPOŘÁDÁNÍ DISTRIBUČNÍCH CEST	29
2.6	KONFLIKTY.....	29
2.6.1	TYPY KONFLIKTŮ	29
2.6.2	PŘÍČINY DISTRIBUČNÍCH KONFLIKTŮ.....	30
2.6.3	ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ DISTRIBUČNÍCH CEST.....	30
3.	ŠKODA AUTO A.S.	31
3.1	HISTORIE	32
3.2	PROFIL SKUPINY ŠKODA AUTO A.S.	33
3.3	ODDĚLENÍ PRODEJ A MARKETING.....	34
3.4	PŘÍMÉ DISTRIBUČNÍ CESTY ŠKODA AUTO A.S.	35
3.5	NEPŘÍMÉ DISTRIBUČNÍ CESTY ŠKODA AUTO A.S.....	35
3.5.1	INFORMAČNÍ SYSTÉMY ŠKODA AUTO A.S.....	37
3.5.1.1	<i>Car Configurator</i>	37
3.5.1.2	<i>COMPASK</i>	37
3.5.1.3	<i>FAVAS</i>	37
3.5.1.4	<i>Portál B2B</i>	37
3.5.1.5	<i>OVEx</i>	38
3.5.1.6	<i>Podpory</i>	40
3.5.1.7	<i>DMS</i>	40
3.5.2	VÝBĚR ČLENŮ DISTRIBUČNÍCH CEST VE ŠKODA AUTO A.S.	41
3.5.2.1	<i>Prodej</i>	41
3.5.2.2	<i>Servis</i>	41
3.5.2.3	<i>Škoda originální díly</i>	41
3.5.2.4	<i>Corporate design</i>	42
3.5.2.5	<i>Certifikační audit</i>	42
3.5.3	ŘÍZENÍ DISTRIBUČNÍCH CEST V ŠKODA AUTO A.S.	42
3.5.4	ŠKOLENÍ ČLENŮ DISTRIBUČNÍ CESTY ŠKODA AUTO A.S.	42
3.5.4.1	<i>Metody školení</i>	43
3.5.4.2	<i>Podklady ke školení</i>	44
3.5.6	HODNOCENÍ ČLENŮ DISTRIBUČNÍCH CEST	44
3.5.6.1	<i>Business Management Obchodníka</i>	44
3.5.6.2	<i>Mystery Shopping</i>	46
4.	CÍLOVÉ SKUPINY ŠKODA AUTO A.S.....	48
4.1	CÍLOVÉ SKUPINY PŘÍMÝCH DISTRIBUČNÍCH CEST	48

4.2 CÍLOVÉ SKUPINY NEPŘÍMÝCH DISTRIBUČNÍCH CEST	49
4.2.1 <i>Velkoodběratelé</i>	50
4.3 POSTUP PŘI PRODEJI CÍLOVÝM SKUPINÁM	52
4.3.1 <i>Cenová nabídka</i>	52
4.3.2 <i>Uzavření smlouvy</i>	52
4.3.3 <i>Objednání vozů</i>	53
4.3.4 <i>Předprodejní servis</i>	53
4.3.5 <i>Předání vozů</i>	53
4.4 MOTIVACE OBCHODNÍKŮ K PRODEJI CÍLOVÝM ZÁKAZNÍKŮM	53
4.4.1 <i>Finanční podpory</i>	54
5. ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59

Seznam zkratek

&	a
%	procenta
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
ASAP	Akciová společnost pro automobilový průmysl
atd.	a tak
AZNP	Automobilové závody národní podnik
B2B	Business to Business
BMO	Business Management Obchodníka
cca	cirka
č.	číslo
ČR	Česká Republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EČA	evidenční číslo avíza
EHP	Evropský hospodářský prostor
EU	Evropská unie
Kč	korun českých
m ²	metr čtvereční
mil.	milion
min.	minimálně
MPV	Multi Purpose Vehicle, z angl. jazyka, „víceúčelový vůz“
např.	například
OA	osobní automobil
obr.	obrázek
OR	obchodní rejstřík
OS	Certifikovaná provozovna na prodej
OVEx	Objednávání Vozů Extranetem
P1C	Prodej Česká republika; oddělení ve firmě ŠKODA AUTO a.s.
RKS	rámcová kupní smlouva
S _b	bod zvratu

SDA	Sdružením dovozců automobilů
SS	Certifikovaná provozovna na servis
tab.	tabulka
tis	tisíc
tj.	to jest
tzv.	takzvaně
VIP	Very Important People, z angl. jazyka, „velmi důležití lidé“
VMS	vertikální marketingové systémy
VO	velkoodběratel
VW	Volkswagen

Seznam tabulek

Tab 1 Přehled registrovaných nových osobních automobilů 2004-2007.....	32
Tab 2 Vývoj prodejní a servisní sítě ŠKODA AUTO a.s. v České republice	36
Tab 3 Vzor výstupního formuláře BMO.....	45
Tab 4 Přehled cílových zákazníků přímého prodeje.....	49
Tab 5 Výše spotřebitelské podpory pro prodej velkoodběratelům	56

Seznam obrázků

Obr 1 Spotřebitelské trhy	18
Obr. 2 Graf nákladů	26
Obr 3 Skupina ŠKODA AUTO a.s.	33
Obr 4 Struktura oddělení Prodej a marketing ve ŠKODA AUTO a.s.	34

1. Úvod

Volba distribučních cest je jedním ze základních pilířů marketingu. Narozdíl od produktu, jeho ceny a propagace vede často rozhodnutí o distribučních systémech k dlouhodobým závazkům vůči jiným firmám. „Úspěch samotné firmy nezáleží jen na tom, jak dobře funguje, ale také na tom, jak dobře dokáže celý marketingový řetězec konkurovat řetězcům konkurence.“ [A6]

Ve své práci bych se chtěla zabývat marketingovými cestami, které vedou od firmy směrem k zákazníkům, a záměrem zpracování je srovnání teoretických poznatků se strategií, kterou zvolila firma ŠKODA AUTO a.s., největší výrobce automobilů v České republice. Bakalářská práce by měla poskytnout možnost udělat si základní představu o komplikovanosti celého procesu prodeje, hlavně zvláštnosti prodeje určitým specifickým skupinám zákazníků.

Ceny automobilů Škoda se příliš neliší od cen konkurenčních vozů. V době technických pokroků, vysokých bezpečnostních nároků a vytříbeného designu je konkurence vysoká. To vše je navíc podpořeno promyšlenou propagací prodeje konkurenčními značkami. I když Českou republiku váže ke značce Škoda národní hrdost, stále si zákazník pečlivě zváží koupi tak exkluzivního zboží, jako je automobil. Proto firmě ŠKODA AUTO a.s. nestačí využívat dlouholetou tradici jména a silné povědomí o značce, ale musí volit a budovat takové distribuční kanály, kterými uspokojí své zákazníky, nabídne prvotřídní servis a které pomohou udržet její dobré jméno.

ŠKODA AUTO a.s. je největším prodejcem vozů na českém trhu. Všechny modely automobilů Škoda mají prvenství v prodaném počtu kusů na českém trhu ve srovnání s jinými značkami automobilů stejné kategorie. Rozdíl v množství je až pětinasobný ve srovnání s největším konkurentem, značkou Ford. [A10]

Vzhledem k výsledkům firmy ŠKODA AUTO a.s. bych chtěla v této bakalářské práci analyzovat a blíže nastínit způsob prodeje, který umístil tohoto výrobce automobilů na první místo v žebříčku prodeje nových vozů na českém trhu. Záměrem je přiblížit volbu

distribučních cest a složitý proces od výroby vozu k jeho dodání konečnému uživateli. Způsob prodeje dále specifikuji na prodeji cílovým zákazníkům.

První část mé práce shrnuje teorii marketingových cest. Obecně definuje problematiku, člení ji a uvádí námět z teoretického hlediska. V další kapitole jsou tyto poznatky vysvětleny na konkrétní studii firmy ŠKODA AUTO a.s. Způsob prodeje vozů je srovnán s teoretickými poznatky a popis přibližuje, jakou strategii prodeje výrobce vozů zvolil. Nastiňuje také způsob řízení distribučních kanálů a požadavky, která jsou kladeny na jednotlivé články distribučních cest. V poslední části je problematika specifikována na sektor cílových zákazníků. Je zde vymezen pojem „cílový zákazník“ z pohledu ŠKODA AUTO a.s. Také jsou v této části zmíněny odlišnosti běžného zákazníka a je analyzován prodej tomuto segmentu.

2. Distribuční cesty

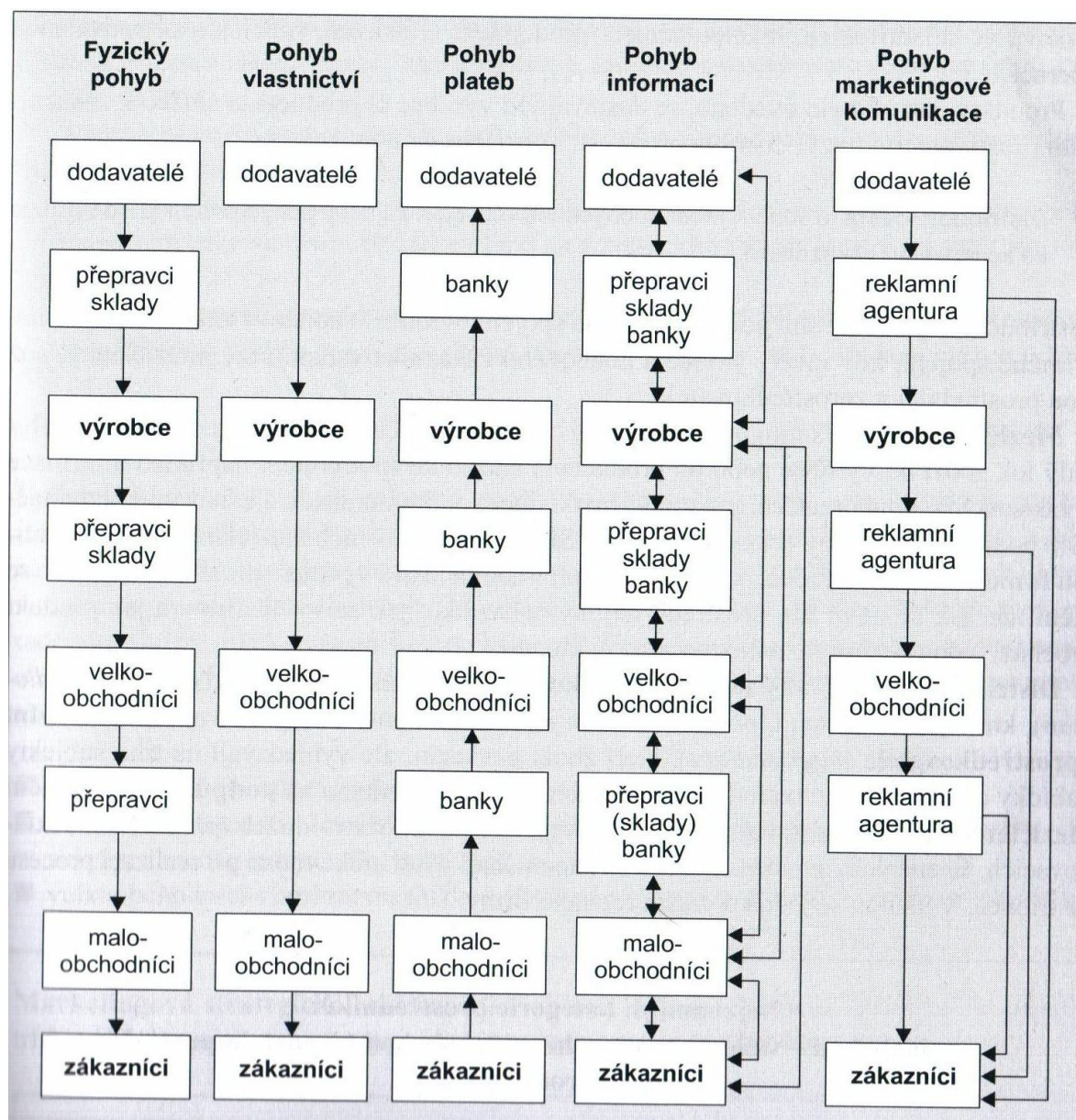
Aby firmy dosáhly úspěchu, nestačí jen vyrobit produkty, které uspokojí dnešní i budoucí potřeby a přání zákazníků. Výrobky musejí být také zákazníkovi distribuovány, a to způsobem, který bude pro firmu přínosem a zákazníkům zvýší odpovídající hodnotu. [A3] Cílem distribuce je správnou cestou doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují. Účastníci marketingových cest zabezpečují řadu důležitých funkcí nutných pro plynulý tok zboží. [A6]

Na rozdíl od jiných součástí marketingového mixu nelze distribuci měnit operativně. Je to záležitost dlouhodobější vyžadující perspektivní plánování a rozhodování. Úspěch firmy nezáleží jen na tom, jak dobře funguje, ale také na faktu, jak dobře dokáže celý marketingový řetězec konkurovat řetězcům konkurence. Pokud chce výrobce poskytovat zákazníkům hodnotu, musí své distribuční partnery pečlivě zvolit a vytvořit vhodné řízení partnerských vztahů. Proto je distribuce jedním z pilířů marketingového mixu. [A5]

2.1 Funkce distribučních cest

Jednou z funkcí marketingových cest je sběr a šíření informací o současných a potenciálních zákaznících, konkurentech a dalších faktorech působících v marketingovém prostředí. Prostřednictvím marketingových cest jsou dohadovány konečné ceny a podmínky dodávky, které umožňují realizaci převodu vlastnictví. Další důležitou funkcí je získávání a rozdělování finančních fondů potřebných pro financování zásob v jednotlivých článcích marketingové cesty. Jednotliví účastníci zajišťují také skladování a podstupují úplně či částečně rizika spojená s plněním funkcí v rámci marketingové cesty. [A1]

Některé funkce představují tok aktivit od firmy k zákazníkovi (faktický přesun, vlastnictví a propagace), jiné zachycují naopak tok aktivit od zákazníka k firmě (objednávky, platby). Do zbývajících skupiny aktivit patří toky oběma směry (informace, vyjednávání, financování, přebírání rizik). [A3]



Obr 1 Spotřebitelské trhy

[A3] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

Plnění jednotlivých funkcí se může přesunovat z jednoho člena marketingové cesty na druhého. Pokud výrobce některé z funkcí přenechá zprostředkovateli, dojde ke snížení nákladů výrobce. Zprostředkovatel si však musí připočítat příslušný poplatek, který pokryje jeho náklady. Pokud se spotřebitel rozhodne, že některé funkce bude plnit sám, mělo by se to projevit snížením ceny. [A5]

2.2. Členění distribučních cest

Distribuční cesty mohou mít podobu přímého spojení mezi výrobcem a koncovým zákazníkem, či formu nepřímého spojení přes mezičlánky. Účastníci distribučních cest jsou jak volně seskupené ekonomicky nezávislé subjekty, tak organizovaná seskupení, která vzájemně spolupracují. Možné typy těchto seskupení jsou vertikální, horizontální nebo vícedimenzionální.

2.2.1 Přímé distribuční cesty

Těž také nazývané jako marketingové sítě nulové úrovně.

Někteří výrobci si raději zajišťují distribuci sami. Pokud výrobce prodává své zboží přímo finálním spotřebitelům, ať už formou podomního prodeje, prodeje na domácích setkáních, zásilkového prodeje, či vlastních prodejen nebo pomocí internetu a televize, jedná se o přímé distribuční cesty. [A1]

Tento způsob prodeje přináší výhody i nevýhody. Například je-li firma v přímém kontaktu se zákazníky, ví více o změnách v jejich názorech. Je v lepší pozici pro rychlé úpravy marketingového mixu, nemusí přesvědčovat ostatní články distribuční cesty, aby jí pomohly. I když by některý výrobce raději zajišťoval celou distribuci, nemusí být vždy takové uspořádání nejlepším ekonomickým řešením. [A4]

2.2.2 Nepřímé distribuční cesty

Tyto cesty se skládají z jednoho či více zprostředkovatelů. Dle počtu článků je dělíme na jednoúrovňové (výrobce – zprostředkovatel – spotřebitel), dvouúrovňové (zde produkt prochází dvěma mezičlánky), tříúrovňové atd. Z hlediska výrobce se s prodlužováním marketingové cesty zvětšuje problém získávání informací o konečném spotřebiteli a s rostoucím počtem úrovní se mnohem obtížněji provádí kontrola. [A1]

2.2.2.1 Klasický systém

V klasickém systému nepřímých distribučních cest se různé články snaží spolupracovat jenom málo nebo vůbec. Žádný ze subjektů nemá úplnou nebo převládající kontrolu nad ostatními členy distribuční cesty. Navzájem od sebe nakupují výrobky a dále je jen

prodávají. Cíle jednotlivých členů distribuce mohou být rozdílné. Každý se stará sám o sebe a snaží se maximalizovat svůj zisk, i když se tím může snižovat celkový zisk distribučního systému jako celku. Tradiční členové klasického systému mají svou nezávislost a také za ni platí. I když využití tohoto způsobu klesá, je v některých odvětvích stále funkční a velmi důležitý. [A5]

2.2.2.2 Vertikální systém

Další možností jsou vertikální marketingové systémy (VMS), v nichž se distribuční cesta soustředí na stejný cílový trh.

Z hlediska kontroly systému distribučních cest dělíme vertikální systém na:

Uzavřené VMS spojují výrobu a distribuci do jednoho vlastnického celku. Integrace systému distribučních cest je upřednostňována firmami, pro něž je důležitá celková kontrola nad systémem.

Administrativní VMS jsou postaveny na koordinaci výroby a distribuce. Kontrola není zajištěna vlastnictvím, ale systém je ovládán velikostí a mocí jednoho z členů. Příkladem jsou výrobci dominantních značek zboží, kteří jsou schopni zabezpečit spolupráci a podporu distributorů.

Smluvní VMS se skládají z nezávislých firem na různých úrovních výroby a distribuce, které integrují své programy na smluvním základě, aby dosáhly vyšší hospodárnosti prodeje nebo většího objemu prodeje ve srovnání s případem, kdy by podnikaly samostatně. Příkladem jsou organizace podnikající na bázi frančizy (koncesní organizace), nebo poskytování licence dealerům. [A5]

Z hlediska intenzity pokrytí trhu distribučních cest dělíme vertikální systém na:

Intenzivní distribuce znamená prodej výrobku prostřednictvím všech zodpovědných a vhodných velkoobchodníků a maloobchodníků, kteří budou mít daný výrobek na skladě

nebo jej budou prodávat. Intenzivní politika vyžaduje využití všech možností obchodu pro dané odvětví, tj. více než jedné distribuční cesty.

Selektivní distribuce je taková, která se realizuje pouze prostřednictvím těch mezičlánků, které budou věnovat danému výrobku zvláštní pozornost. Obvyklým důvodem pro volbu této distribuce je snaha o získání některých z výhod exkluzivní distribuce s pokrytím poměrně širokého trhu. Selektivní politika se využívá, pokud se firma chce vyhnout článkům, které mají nízkou spolehlivost, nejsou důvěryhodné, nebo nejsou v takovém postavení, aby mohly odvádět uspokojivé výkony. Podniky už se nesnaží oslovit svým produktem všechny zákazníky. Dle Paretova pravidla 80/20 [A7], které říká, že: „80 procent výsledků vzniká z 20 procent úsilí“. Oslovení a přesvědčení zbývajících 20% zákazníků neúměrně zvyšuje náklady. Firmy zjišťují, že pokrytí všech potřeb zákazníků není možné a proto vybírají jen ty cesty a články, které jsou nejefektivnější. [A5]

Výhradní distribuce znamená prodej prostřednictvím jednoho mezičlánku v konkrétní geografické oblasti. Je pouze extrémním případem selektivní distribuce. V porovnání se selektivní distribucí přináší tento způsob výhodu jako je intenzivnější kontrola cen a služeb. [A5]

2.2.2.3 Horizontální systém

V horizontálním systému spojí dva nebo více podniků spojí své zdroje nebo programy s cílem využít nově objevenou příležitost na trhu. Firmy mohou spolupracovat přechodně nebo trvale, případně mohou založit další nezávislou firmu. [A5]

2.2.2.4 Vícedimenzionální systém

Ve vícedimenzionálním marketingovém systému firma využívá dvě a více distribučních cest, aby dosáhla jednoho nebo více zákazníků. Při současné rychlé segmentaci zákazníků a rozšiřování možností distribučních cest stále více výrobců kombinuje různé přístupy k cílovým zákazníkům. Tím jsou získáváni zákazníci, kteří by nebyli dosavadními distribučními cestami dosažitelní. Další výhodou mohou být nižší náklady, pokud firma vytvoří novou distribuční cestu, jež zájemcům zpřístupňuje výrobky efektivněji. [A5]

2.3 Členové distribučních cest

Mezičlánky na marketingové distribuční cestě zabezpečují různé funkce, nutné pro plynulý tok zboží od výrobce nebo od producenta služeb ke spotřebiteli. Jsou to například informace o zákaznících, konkurentech a prostředí. Zprostředkovatelé sjednávají kontraktní podmínky, způsoby financování, volí si či doplňují marketingovou komunikaci. Skladba distribučních mezičlánků, užívaná určitou firmou, bývá dynamická, tj. podléhá změnám v souvislosti s vývojem prostředí. Obvykle se mění tak, jak se mění trh, prostředí, nároky zákazníků, jak se vyvíjí firma a jak produkt prochází jednotlivými fázemi životního cyklu. [A3]

Distribuční články je možné rozdělit do tří skupin na:

- Obchodní prostředníky
- Obchodní zprostředkovatele
- Podpůrné distribuční mezičlánky

2.3.1 Obchodní prostředníci

Obchodní prostředníci zboží nakupují, po určitou dobu jej vlastní a poté dále prodávají. Nejznámější kategorií prostředníků jsou maloobchody a velkoobchody. [A3]

2.3.1.1 Maloobchod

Maloobchod zahrnuje veškeré činnosti zaměřené na prodej zboží individuálnímu spotřebiteli pro jeho osobní spotřebu. Maloobchodníci poskytují svým dodavatelům i zákazníkům v různé míře služby související s prodejem zboží. Zboží nakupují od dodavatelských firem, a zásoby zboží tedy financují. Obvykle zboží též přepravují a skladují. Někdy upravují velikost balení s ohledem na spotřební zvyklosti zákazníků. Maloobchodní organizace většinou disponují vyškolenými prodejními silami, které poskytují pomoc a odbornou péči zákazníkům. Často rovněž rozšiřují poskytované záruky či pozáruční servis zakoupeného produktu a nesou riziko i náklady s tím spojené. Mezi nejznámější typy maloobchodu patří specializované prodejny, supermarkety, hypermarkety, obchodní domy a diskontní prodejny. [A1]

2.3.1.2 Velkoobchod

Velkoobchod zahrnuje všechny činnosti, které souvisejí s prodejem zboží nebo služeb hospodářským subjektům za účelem opětovného prodeje nebo k hospodářským účelům. Velkoobchody jsou jedním z článků prodejních cest, a jsou tedy zaměřeny na zprostředkování pohybu zboží od výrobce ke konečnému uživateli. [A8]

2.3.2 Obchodní zprostředkovatelé

Základní rozdíl mezi prostředníky a zprostředkovateli je ve vlastnictví zboží. Obchodní zprostředkovatelé nepřebírají vlastnické právo ke zboží, které prodávají. Jejich hlavním úkolem je zajistit prodej a nákup za což získávají provizi z prodejní ceny. [A6]

2.3.2.1 Prodejní agent

Má smluvní právo prodávat celou produkci výrobce. Prodej pomocí prodejního agenta je založen na dlouhodobější spolupráci. Funguje jako oddělení prodeje a má výrazný vliv na ceny a podmínky prodeje.

2.3.2.2 Obchodní zástupce výrobce

Nezávislý prodejce, který reprezentuje v dlouhodobé spolupráci několik výrobců, jejichž produkty se navzájem doplňují, ale nekonkurují si. Agent výrobce nepřebírá název, a ani produkty nevlastní. Mezi ním a každým výrobcem existuje formální písemná dohoda, která uvádí ceny, manipulaci, dodávky, provizi atd.

2.3.2.3 Makléř

Prostředník, který zprostředkovává kontakt mezi zákazníkem a prodejcem. Pomáhá sjednat transakci mezi velkým množstvím produktů, které jsou většinou normovaného, či sezónního charakteru. Makléř může zastupovat jak prodávajícího, tak kupujícího, ale nepřebírá za zboží odpovědnost a ani nejedná jménem zastupovaného. Za jeho služby je mu vyplacena provize. [A8]

2.3.3 Podpůrné distribuční mezičlánky

Facilitátoři jsou subjekty poskytující služby během nákupních a prodejních aktivit. Jsou to banky, přepravci, sklady, reklamní a marketingové agentury. [A3]

2.4 Výběr distribučních cest

Výběr marketingových cest, čili distribuční strategie, zahrnuje nejen výběr specifické distribuční cesty, ale také výběr intenzity distribuce a jejího hlavního směru. Výběr je rovnováhou mezi dvěma protiklady – snižováním nákladů a maximalizací spokojenosti spotřebitelů. Důležitým krokem je stanovení cílů. Cíle distribuce musejí být v souladu s marketingovou strategií firmy. Jen tehdy, pokud analyzujeme všechny faktory a víme k čemu směřujeme, je možné určit distribuční strategii. Existují různé distribuční strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů distribuce, ale jenom některé z nich jsou efektivní. Plánování distribuční strategie obnáší přinejmenším rozhodnutí o článků distribuční cesty a vztazích jednotlivých prvků cesty a o intenzitě distribuce, neboli o počtu zprostředkovatelů přítomných na každé úrovni distribuční cesty. [A6]

2.4.1 Faktory ovlivňující výběr distribučních cest

K určení distribuční cesty je potřebné provést nejen analýzu zákaznických potřeb, ale také segmentaci trhu a výběr cílové skupiny. Pro jednotlivé typy segmentů se volí různé distribuční cesty, které nejlépe odpovídají jejich potřebám. Společnost by měla mapovat a pochopit, co bude cílová skupina zákazníků požadovat. Je nutné analyzovat jakou velikost balení nebo zakázky odběratel požaduje, jakou dobu je zákazník ochoten čekat na žádané zboží, či v jakém prostředí se cílová skupina nejčastěji pohybuje. Proto je při efektivním plánování distribuční cesty nutné stanovit, kterému segmentu trhu budeme sloužit a kterých distribučních cest bude nejlepší v jednotlivých případech využít. [A6]

Volba je také závislá na charakteristikách produktu. Druh a povaha prodáváného produktu, jeho složitost, rozměry, hmotnost, hodnota, technická úroveň, image, cena, životnost, stádium životního cyklu a důležitost servisu jsou činitele, kteří by měly být brány na zřetel.

Dalším faktorem ke zvážení jsou nabízené doplňkové služby, jimiž jsou například úvěry, instalace a opravy či dovoz na místo. Čím více nadstandardních služeb distribuční cesta nabízí, tím větší množství aktivit se v ní uskutečňuje.

Při výběru je také nutné promyslet prostorovou dostupnost produktu a místo prodeje. Je potřeba věnovat pozornost prostředí a zabývat se predikcí jeho vývoje. Typ trhu, rozloha trhu, jeho organizovanost, počet uživatelů, možnosti financování, obchodní zvyklosti, dopravní a skladovací možnosti, soustředění nabídky a poptávky, trh použitého zboží významně ovlivňují výběr distribučních cest. Výběr ovlivňují také zákony a nařízení. Například zákony některých zemí se snaží potlačovat vytváření monopolního postavení, ke kterému směřuje výhradní distribuce. [A3]

Architektura distribuční cesty je rovněž ovlivňována marketingovými cestami konkurence. Snaha odlišit se od konkurence volbou jiných distribučních cest nebo naopak napodobováním konkurence a tím výchova zákazníků, kteří si navyknou hledat a kupovat produkt podobného charakteru na určitém místě a určitým způsobem, je dalším faktorem. Stejně jako konfrontace, přímý střet a soutěžení s konkurencí, či vyhýbání se konfrontaci či střetům.

Samotný výrobní podnik a jeho dispozice je také vlivný faktor. Umístění podniku, jeho produkční kapacity, používané technologie, finanční, materiálové a personální možnosti a schopnosti jsou vlivnými důvody.

Firma musí mít také na zřeteli silné a slabé stránky různých typů zprostředkovatelů.

Způsob prodeje a odpovědnost za zboží různých typů prostředníků je popsáno v části 2.3 Členové distribučních cest.

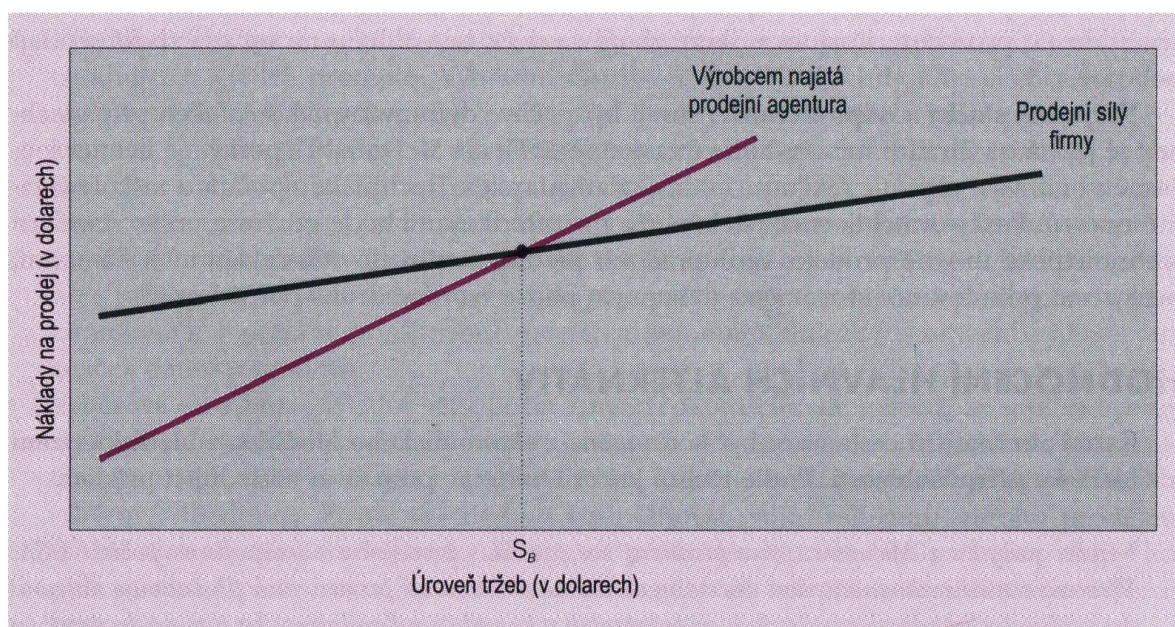
2.4.2 Hodnocení alternativ

Podle Philipa Kotlera [A5] musí být každá alternativa hodnocena z ekonomického hlediska, z hlediska řízení a z hlediska přizpůsobivosti.

2.4.2.1 Ekonomická kritéria

Každá alternativa distribuční cesty znamená jinou úroveň prodeje a jiné náklady. První otázkou je, zda je možné dosáhnout většího objemu prodeje prostřednictvím obchodních zástupců firmy nebo obchodního zastoupení. U obchodních zástupců firmy se předpokládá, že budou mnohem dravější a dokáží vlastní produkty lépe prodat, protože se soustředí pouze na ně. Jejich budoucnost závisí na úspěchu firmy. Větší počet pracovníků je výhodou pracovní agentury. Průbojnost vlastních i cizích prodejních zástupců lze ovlivnit větší procent z obrátu.

Dalším faktorem je odhad nákladů při prodeji rozdílných objemů zboží. Odhad nákladů je znázorněn v následujícím grafu.



Obr. 2 Graf nákladů

[A5] KOTLER, P. *Marketing management*. 10., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

Fixní náklady na provozování agentury jsou mnohem nižší než na udržování kanceláře s obchodními zástupci. Náklady na agenturu jsou však mnohem větší, protože její zástupci dostanou vyšší procento z obrátu než obchodní zástupci firmy. Náklady na prodej jsou od bodu S_b u výrobcem najaté prodejní agentury vyšší, proto je pro firmu lepší od bodu zvratu (S_b) volit prodejní síly firmy. Z výše uvedených vztahů vyplývá, že obchodní zástupce firmy bude volit spíše velká firma s větší úrovní tržeb. [A5]

2.4.2.2 Kritéria řízení

Z hlediska řízení jsou obchodní agentury problematičtější, jelikož mají jako nezávislé organizace zájem dosáhnout maximálních zisků. Zástupci agentury nemusejí mít dostatečné technické znalosti o produktech firmy, ani nemusí mít dostatečnou motivaci soustředit se na zboží výrobce v takové míře, jaká je pro výrobní firmu příhodná. [A5]

2.4.2.3 Kritéria přizpůsobivosti

Vybudování distribuční cesty vede zákonitě k nutnosti přizpůsobit se jeden druhému. To vede ke snížení schopnosti reagovat na tržní změny. Na rychle se měnících a nestálých trzích, či na trzích s velkou mírou nejistoty, by měla firma volit flexibilnější varianty distribučních cest. [A6]

2.5 Manažerské rozhodování v distribučních cestách

Když firma zhodnotí všechny faktory, které konfrontuje se svými strategickými cíli a jednotlivými kritérii výběru distribuční cesty, přichází na řadu výběr jejích jednotlivých.

2.5.1 Výběr členů distribučních cest

Firma si musí ujasnit, jaké vlastnosti má mít dobrý zprostředkovatel. Při posuzování adeptů by měla být důležitá jejich zkušenost, odbornost, pověst, snaha spolupracovat, ale také i znalost sortimentu a šíře nabízeného zboží. Umístění distributora, typ jeho klientely a nárůst jeho zisků rozhoduje o využití konkrétního zprostředkovatele. [A5]

2.5.2 Školení členů distribučních cest

Článek, který je na výstupu distribuční cesty a přichází do styku se spotřebitelem, by měl být dostatečně proškolen a měl by rozumět nabízeným produktům, protože je zákazníky vnímán jako součást firmy. Z tohoto důvodu by měly firmy zvážit nabídku školení, či odbornou výchovu prodejců. [A3]

2.5.3 Motivace členů distribučních cest

Úspěšná distribuční síť se do jisté míry bez motivace firmy neobejde. I když jsou pro každý článek distribuční sítě důležité zisky a vlastní prospěch, správná motivace může zvýšit výkonnost článků a zefektivnit přístup výrobků jednotlivými kanály. Motivací můžou být vypracovaná školení, zdokonalovací programy nebo marketingové průzkumy se snahou ulehčit rozhodování jednotlivým členům. Přesvědčený distributor je mocným nástrojem, pokud se ztotožňuje s tím, že je partnerem výrobní firmy, a že jejich společným cílem je spokojený uživatel. [A3]

Motivací může být prémie za vykonání konkrétních úkolů či vykonání určitých činností. Další stimulací je například uplatňování nátlaku. To je možné tehdy, když je zprostředkovatel na výrobcí závislý. Pokud je vztah s distribučním článkem upraven smlouvou, důvodem k jednání je i možnost právního vymáhání. Někdy může být, v případě renomovaných podniků, pro prostředníky dostatečnou motivací pokládat si za čest, že pracují pro respektovanou firmu.

Ve světle snahy o budování partnerství a vzájemné spolupráci s články distribučních cest je nátlak nejméně vhodný způsob motivace. Firma by měla vyzdvihnout a odměnit prostředníky, kteří podávají dobrý výkon. Těm, kteří požadovaný výkon nepodávají, je třeba poskytnout pomoc. U nevyhovujících prostředníků by měly být podniknuty kroky k nápravě, nebo prostředníka nahradit, pokud není jiná možnost.

Kotler v knize *Marketing management* [A5] říká: „Nejvyspělejším uspořádáním dodavatelsko-odběratelských vztahů je programová distribuce, definovaná jako plánovitý a profesionálně řízený vertikální systém, který splňuje potřeby distributorů a výrobce.“ Vrcholem je zřízení oddělení výrobcem, jenž se zabývá plánováním a vztahy s distributory. Toto oddělení pomáhá jednotlivým článkům distribučních cest, rozhoduje o způsobech motivace, stanovuje dílčí cíle a upřesňuje požadavky na marketingovou komunikaci.

2.5.4 Hodnocení členů distribučních cest

Firma si určí kritéria vzhledem ke svým strategiím, povaze distribučních cest a cílům, jež chce dosáhnout. Na jejich základě hodnotí jednotlivé členy. Například posuzuje výkonnost jednotlivých členů, chování k zákazníkům, dodací lhůty zákazníkům, úroveň servisu, který je distributor schopen poskytnout, prodejní kvóty a úroveň zásob. [A8]

2.5.5 Modifikace uspořádání distribučních cest

Jestliže distribuční kanály nepracují tak, jak je plánováno, či se změní nakupování zákazníků, firma má novou konkurenci, rozšíří se trh, nebo produkt postoupí do vyššího stádia životního cyklu je nutná změna distribučních kanálů. S vývojem etap výrobku se mění také nejefektivnější distribuční cesty. V době uvedení produktu na trh se výrobek prodává specializovanými cestami. Je nutné vysvětlit zákazníkovi jeho přednosti, naučit zájemce, jak výrobek používat. Specializované články jsou vyhledávány průkopníky v daném odvětví, což jsou většinou specialisté nebo novátoři, kteří upřednostňují exkluzivitu. Poté nastává etapa prudkého rozvoje a ta přináší potřebu vyhledat takové distribuční cesty, jež umožňují větší objem prodeje. Tyto cesty jsou také tvořeny specializovanými články, ale ty už nenabízejí služby v takovém rozsahu, jaký byl nutný u předchozí etapy. Zralost produktu a následný pokles už nutí výrobce hledat pro své výrobky levnější distribuční cesty. [A5]

2.6 Konflikty

I když je vše promyšleno, připraveno, řízeno, nedá se konfliktům zcela vyhnout.

2.6.1 Typy konfliktů

Konflikt vertikální distribuční cesty vzniká mezi články různých úrovní distribuční cesty. Problémové mohou být příliš vysoké nároky a přísné řízení výrobního podniku, stejně jako odmítavý postoj prostředníků k požadavkům různého druhu.

Konflikt horizontální distribuční cesty vzniká mezi účastníky stejné úrovně. Při volbě velkého počtu subjektů nastává konflikt mezi prodejci samotnými, kvůli vysoké konkurenci

účastníků. Dalším problémem na stejné úrovni distribuční cesty bývá, když jeden ze subjektů nedodržuje kvalitu distribuce a poškozuje tím jméno ostatních členů.

Konflikty vícedimenzionálních distribučních cest jsou zapříčiněny dvěma a více distribučními cestami, které si vzájemně konkurují. [A5]

2.6.2 Příčiny distribučních konfliktů

Rozpory začínají už neslučitelností cílů. Výrobní firma chce většinou rychlý růst trhu za nízké ceny, zatímco maloobchod vysoké ziskové rozpětí a dosažení krátkodobého bodu návratnosti vložených prostředků. Další konflikt nastává, pokud jednotlivé články neujasní práva a kompetence. Příkladem jsou neurčité hranice mezi oblastmi působení maloobchodů nebo nepřesně definované úvěrové podmínky. Příčinou sporu může být velká závislost zprostředkovatele na výrobcí, který se začne bránit. Problémy přináší špatné, či nerealistické plánování výroby, která později se svým objemem výrobků naráží na odpor, či neschopnost uskladnit takové množství. Pravděpodobnost sporů narůstá i s využitím nových distribučních cest, nebo jejich postupná změna. [A3]

2.6.3 Řešení konfliktů distribučních cest

Možnost, jak spor neslučitelnosti cílů vyřešit, je vzájemná dohoda výrobce a subjektů distribučních článků o přijetí nadřazených cílů, čili zajištění základní shody. [A3] Řešením konfliktu může být i vzájemná komunikace, vyjednávání, či vyslání osob, které se pokusí problém vyřešit. Výměna osob pracujících na oddělení výrobce a v distribučních firmách pomáhá pochopit chování druhého a respektovat jeho práci. Společné členství v obchodních organizacích a jejich vzájemná spolupráce může pomoci nalezení řešení konfliktů v jednotlivých odvětvích. Je také možné požádat třetí nezávislou a zkušenou stranu, která pomůže rozhodnout. Ve vážnějších případech může spor řešit arbitráž.

3. ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. je významný výrobce automobilů v České republice.

Mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. je českou společností, jejíž činností je vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství a servisních služeb.

Skupina ŠKODA AUTO působí na více než 100 trzích v rámci celého světa. Je nejvýznamnějším exportérem České republiky se 7,5% podílem na jejím celkovém exportu. Největším odbytištěm jsou trhy Evropské unie, které tvoří 76%. Celkové tržby společnosti za rok 2007 činily 211 026 000 000 Kč a zisk před zdaněním byl 19 446 000 000 Kč. Počet zaměstnanců společnosti k 30. 6. 2008 včetně agenturního personálu byl 29 319 osob a od první poloviny roku 2007 vzrostl o 229. [A11]

Výhradním akcionářem skupiny ŠKODA AUTO je Volkswagen International Finance N.V. se sídlem v Amsterdamu, která je nepřímo 100% dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN AG.

ŠKODA AUTO a.s. je největším prodejcem vozů na českém trhu. Počet prodaných aut s označením ŠKODA, z celkového množství registrovaných nových osobních automobilů (OA) v České republice, bylo 3 380 z celkového počtu 10 082 kusů [A15]. Na druhém místě skončila společnost Ford s prodaným objemem 658 vozů. Statistiky registrovaných nových osobních automobilů zpracovaných agenturou *RTV data* [A15] vypovídají o silném postavení výrobce automobilů ŠKODA AUTO a.s. na domácím trhu ve srovnání s konkurencí. Nejpreferovanější třídou vozů českými zákazníky (cca 41,5% objemu prodeje) je kategorie Malé osobní automobily, v níž má ŠKODA AUTO a.s. zastoupení produktem Fabie. Nižší střední a Střední třída z kategorií definovaných *Sdružením dovozců automobilů* (SDA) tvoří zhruba 32%. Osobní vozy jsou členěny dle SDA do 10 kategorií a výrobce značky Škoda má své modely v těchto skupinách: Malé OA – Škoda FABIA, Střední OA – Škoda Octavia, Vyšší Střední – Škoda SUPERB, Multi purpose vehicle (MPV) – Škoda Roomster. Ve všech vyráběných modelových řadách má ŠKODA AUTO a.s. v prodeji na českém trhu prvenství.

Tab 1 Přehled registrovaných nových osobních automobilů 2004-2007

Registrace nových OA v ČR 2004 – 2007

Období	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celkem
2004	7783	8658	12272	11986	11858	12217	10288	9535	9945	9589	10490	11147	125768
2005	8943	7844	11057	12668	13384	13214	10043	10527	8681	10327	10347	10341	127376
2006	7821	8462	11285	11479	13231	11505	9904	10111	8869	10979	10775	9566	123987
2007	9147	9192	11766	11974	12829	12652	11552	10420	9177	12120	11162	10551	132542

[A9] *Statistiky registrací vozidel 2004 - 2008*. [online]. Svaz dovozců automobilů. [cit. 2008-12-18]. Dostupné z WWW: <http://portal.sda-cia.cz/statr/2008-11.ktgOAm.CZ.html>.

3.1 Historie

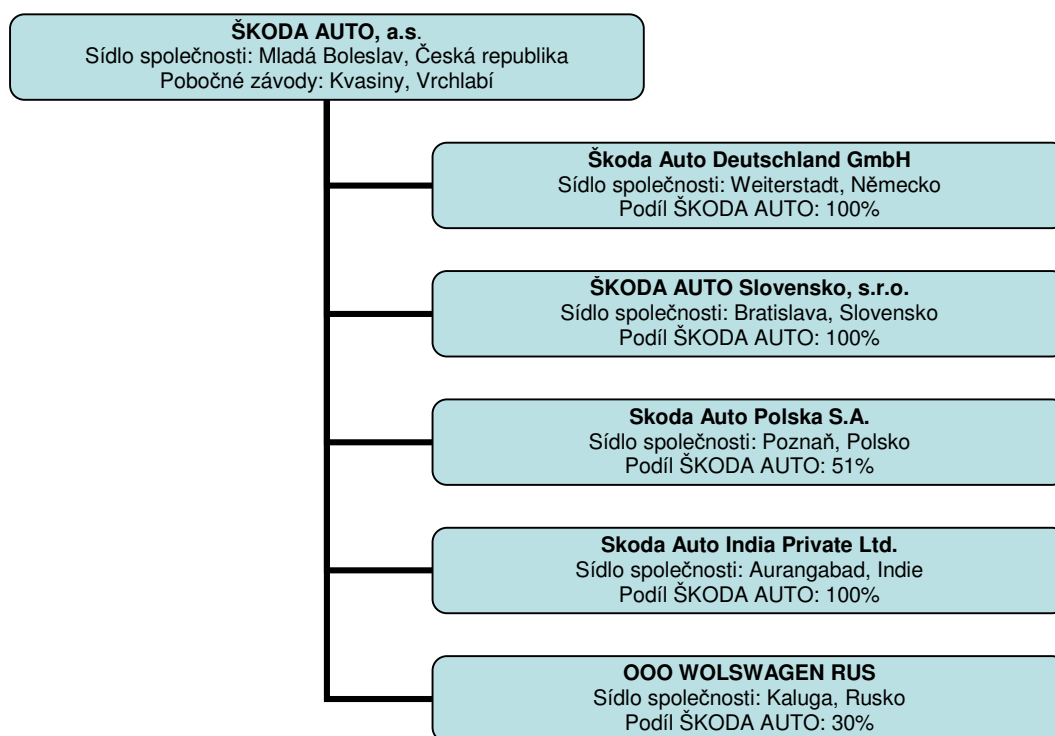
Historie firmy ŠKODA AUTO a.s. se začala psát v roce 1895 kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement založili manufakturu na jízdní kola jménem Slavia [A11]. V roce 1899 přešli na výrobu motocyklů již pod známějším jménem Laurin & Klement a na přelomu 20. století se začali specializovat na výrobu automobilů. Po velkých úspěších s prvním automobilem Voiturette A. byl rodinný podnik v roce 1907 přeměněn na akciovou společnost. Kvůli snadnějšímu udržení na trhu a nutné modernizaci výroby se ve dvacátých letech Laurin & Klement sloučili s podnikem Škoda Plzeň. Z koncernu, který vyráběl nákladní vozidla, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje, se vyčlenil podnik na výrobu automobilů s názvem Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP), kde byla zahájena tehdy revoluční pásová výroba. Úspěch zaznamenal její produkt Škoda Popular. Během 2. světové války se výroba omezila a zásadně orientovala na potřeby Německé říše.

Po válce byl podnik znárodněn a přejmenován na Automobilové závody národní podnik (AZNP), jenž díky plánovanému hospodářství zaujímal monopolní postavení na českém trhu ve výrobě automobilů. Podnik zaměstnává přes 13 000 osob a rozkládá se na ploše cca 800 000m². Počátkem sedmdesátých let nastal hospodářský úpadek, který se navzdory vedoucímu postavení firmy na východoevropském trhu, na závodě také podepsal. V roce 1987 přišla automobilka s revolučním modelem vozu Škoda Favorit.

Po pádu komunismu v roce 1989 začal stát hledat silného zahraničního partnera, který by zajistil konkurenceschopnost v začínajícím tržním hospodářství. Po rozhodnutí vlády v prosinci 1990 se partnerem stal německý koncern Volkswagen a v roce 1991 se automobilka stala čtvrtou značkou koncernu a řadí se po boku VW, Audi a Seatu.

3.2 Profil skupiny ŠKODA AUTO a.s.

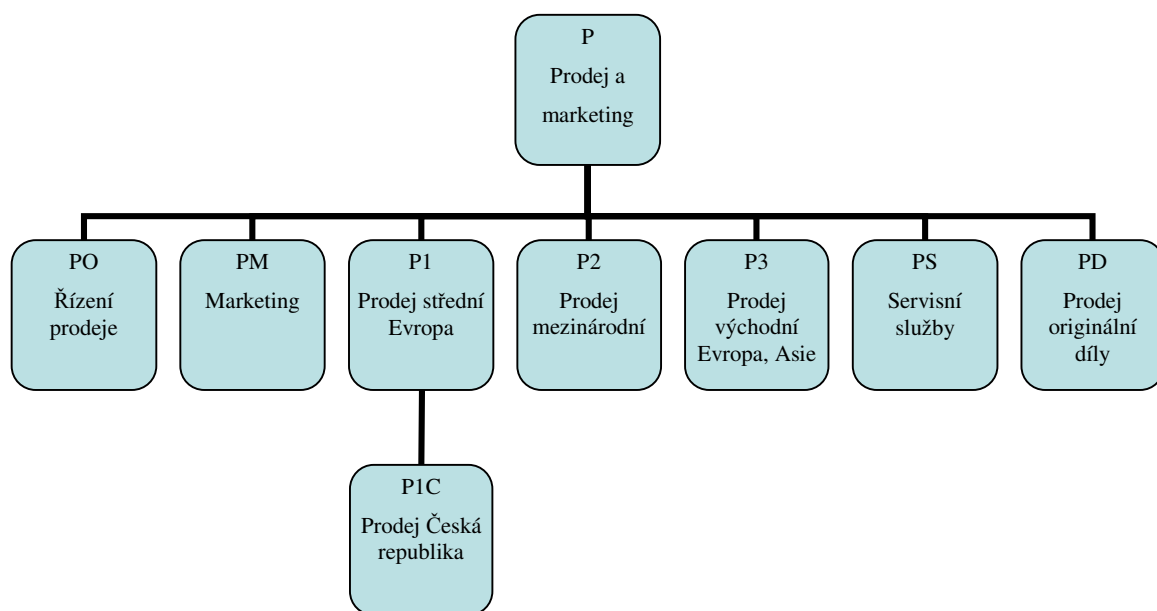
Skupinu ŠKODA AUTO tvoří mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. [A11], její plně konsolidované propojené společnosti ŠkodaAuto Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., Skoda auto Polska S.A., Skoda Auto India Private Ltd. a přidružený podnik OOO VOLKSWAGEN RUS. Společnosti Škoda Auto Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o. a Skoda auto Polska S.A. se zabývají importéřskou činností (nákup a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství). Hlavním předmětem podnikání společností Skoda Auto India Private Ltd a VW RUS je výroba a montáž vozů. ŠKODA AUTO a.s. je spoluvlastníkem společnosti OOO VOLKSWAGEN RUS od konce roku 2006. K 31.12.2007 byl podíl v této společnosti, zabývající se výrobou, celých 30%.



Obr 3 Skupina ŠKODA AUTO a.s.

[A11] ŠKODA AUTO, a.s. *Výroční zpráva 2007*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s. 2008.

3.3 Oddělení Prodej a marketing



Obr 4 Struktura oddělení Prodej a marketing ve ŠKODA AUTO a.s.

[A11] ŠKODA AUTO, a.s. *Výroční zpráva 2007*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s. 2008.

P1 – Prodej střední Evropa – tento úsek sleduje a plánuje prodej nových vozů regionu střední Evropy. Mezi další aktivity patří stanovování strategií pro jednotlivé geografické oblasti, vyřizování zakázek a sledování platební morálky obchodních partnerů.

P2 – Prodej mezinárodní – tento úsek je, podobně jako Prodej střední Evropa, zaměřen na odbyt nových vozů a sledování průběhu všech operací s tímto spojených v regionu západní Evropy a zamoří.

P3 – Prodej východní Evropa a Asie – toto oddělení bylo zřízeno vzhledem k rostoucímu kupnímu potenciálu zemí na východ od České republiky a také v Asii. Funkce tohoto úseku jsou stejné jako funkce výše uvedených oddělení.

Vzhledem k poloze mateřské společnosti a historickým okolnostem se trh České republiky nazývá Regionem 1. Region Česká republika spadá do kompetencí oddělení PIC, které se dělí na další sektory:

Business Plan; Plánování, produkt, marketing; Ojeté vozy; Rozvoj obchodní sítě; Dispozice; Poprodejní služby, Prodej vozů VIP zákazníkům.

3.4 Přímé distribuční cesty ŠKODA AUTO a.s.

Přímou distribuci automobilového výrobce zajišťují zaměstnanci oddělení P1C. Prodej tímto způsobem je pouze těm klientům, u kterých by hrozilo, že nebude zákazník ze strany obchodní sítě plně uspokojen.

Od roku 2004 je uplatňována tendence k omezování přímých obchodů ze strany ŠKODA AUTO a. s. a jejich přenechávání k obsluze v autorizované obchodní síti. Důvodem tohoto jednání je fakt, že společnost ŠKODA AUTO, a.s. je jako výrobce pochopitelně schopna poskytnout mnohem lepší cenové podmínky než autorizovaní obchodníci, čímž by vytvářela silnou konkurenci, které by nebyli schopni čelit ani ekonomicky nejsilnější z obchodníků. Nicméně v rámci image a dobrého jména podniku existuje skupina zákazníků, kteří jsou z určitého hlediska pro firmu důležití a prodej jejich nového vozu přímo výrobcem znamená zvýšení prestiže podniku – zde mluvíme o tzv. VIP zákaznících. V rámci ŠKODA AUTO a.s. bylo z tohoto důvodu zřízeno oddělení s označením P1C/1 – Prodej vozů VIP zákazníkům, které má v kompetenci péči o významné zákazníky.

3.5 Nepřímé distribuční cesty ŠKODA AUTO a.s.

Firma ŠKODA AUTO a.s. využívá na trhu České republiky pouze jednu nepřímou distribuční cestu prodeje vozů, kterou je síť obchodníků Škoda. Jednotlivé články se dělí do 4 kategorií.

Certifikovaná provozovna na prodej (OS)

Certifikovaná provozovna na servis (SS)

Samostatné servisy

Zvláštní odběratelé (Zprostředkovatelé prodeje)

Tab 2 Vývoj prodejní a servisní sítě ŠKODA AUTO a.s. v České republice

Vývoj prodejní a servisní sítě ČR							
ČR - region 1	1.7.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	30.9.2008	30.11.2008	31.12.2008
obchodníci (OS/SS)	194	178	173	169	162	162	162
obchodníci (OS)	3	3	2	1	2	2	2
vedlejší provozovny - prodejní	10	17	13	11	10	9	9
vedlejší provozovny – prodej/servis	33	50	57	59	64	64	64
předávací místo nových vozů	0	0	2	1	1	1	1
zprostředkovatelé prodeje	0	32	44	45	45	48	48
Celkem prodejních míst	240	280	291	286	284	286	286
samostatné servisy	11	23	34	34	36	33	33
vedlejší provozovny – servisní	2	5	5	8	11	11	11
Celkem servisních míst	240	256	269	270	273	270	270

[A2] Interní materiály ŠKODA AUTO a.s

Společnost ŠKODA AUTO a.s. si nechala v roce 2007 zpracovat firmou Urban Science studii [A2], která měla za cíl zjistit aktuální situaci distribuční sítě Škoda. Oblastí průzkumu byl prodej nových vozidel Škoda a ostatních značek v ČR, tržní potenciál pro vozidla Škoda na území ČR. Uvedená studie naznačila, že je celkový počet prodejních míst v ČR vysoce nadprůměrný, a tak je i prostor pro efektivní provoz každého dalšího prodejního místa velmi omezený. Například v Praze je 17 registrovaných prodejců a servisů. [A2]

Lze konstatovat, že stávající prodejní místa jsou schopna dostatečně využít prodejní potenciál v regionu ČR a možnosti získávání nových klientů jsou velmi omezené, a to zejména vzhledem ke kupní síle a stávajícímu počtu prodejců vozidel. Vstup dalšího subjektu tak ve velmi omezené míře zvýší tržní podíl Škoda, ale na straně druhé povede k ještě většímu konkurenčnímu boji mezi obchodníky Škoda se všemi z toho vyplývajícími důsledky (snížení marží, ekonomická nestabilita obchodníků atd.).

Selektivní distribuce se vzhledem k tržním podmínkám, velikosti trhu a počtu článků nepřímé distribuční cesty, bude profilovat na výhradní distribuci. I když statistiky počtu distributorů ŠKODA AUTO a.s. tuto tendenci nevykazují. Předpokládá se, že trendem bude

soustředění prodejců automobilů ve větších městech a prodejci v provinčních městech budou přeměněni na autorizované servisy, či svoji činnost zcela ukončí v důsledku přirozené selekce trhu v recesi.

3.5.1 Informační systémy ŠKODA AUTO a.s.

Informační technologie významnou mírou pomáhají k lepší komunikaci mezi distribučními články a výrobcem. Firma využívá systém softwarových aplikací vytvořených namíru jejím potřebám. Obchodníci Škoda mají přístup do informačních systémů pomocí autorizovaných certifikátů.

3.5.1.1 Car Configurátor

Tato aplikace je specifické softwarové řešení, jež je na rozdíl od dalších informačních aplikací volně přístupné zákazníkovi na internetu nebo u dealera. Slouží k zlepšení orientace zákazníka v široké nabídce produktů. *Car Configurátor* umožňuje postup v krocích. Při každém kroku si zákazník volí jisté parametry vozu. Při změně modelu, přidání či odebrání výbav se paralelně mění i ceny, které zákazník okamžitě vidí.

3.5.1.2 COMPASK

Informační systém, který byl vyvinut pro zajištění a spravování cen a dat o obchodních partnerech. Tato data jsou potřebná k řízení systémových prodejních procesů.

3.5.1.3 FAVAS

FAVAS spravuje a vyrovnává objednávky vozů. Kontroluje technickou vyrobitelnost, porovnává objednávky se zadaným množstvím, plánuje zákaznické objednávky v chronologickém pořadí, potvrzuje termíny dodání, sestavuje optimální týdenní program výroby.

3.5.1.4 Portál B2B

Podnikové portály umožňují obchodním partnerům integrovaný personalizovaný webový interface k obchodní aplikační logice (informacím, aplikacím). Poskytují nejdůležitější informace pro zákazníky a partnery, jako např. případná zpoždění dodávek zboží, stav

dodávek a jejich předpokládaný termín, informace o nekompletních dodávkách, srovnávací analýzy cen, dostupnosti produktů a služeb, konfigurace produktů, dostupnost produktů na skladě a další.

B2B Portál (Business to Business) je vstupní internetovou bránou do informačních systémů společnosti ŠKODA AUTO, a. s. a jejích partnerských organizací. Je přístupný běžně přes síť Internet. *B2B Portál* umožňuje uživateli pomocí jednoho uživatelského jména přistupovat do všech aplikací, do kterých je oprávněn přistupovat. Tomuto principu se říká „Single Sign On“ a oproti stávajícímu stavu znamená pro uživatele značné zjednodušení zejména v tom, že si nemusí pamatovat více uživatelských jmen a hesel. *B2B Portál* má centrální správu uživatelů, aktuálně prováděnou útvarem *Řízení prodeje*. Protože je portál přístupný běžně přes internetovou stránku, je třeba zajistit dostatečnou ochranu proti neautorizovanému přístupu. Toto je zajišťováno zavedením tzv. bezpečnostních osobních uživatelských certifikátů. Aby uživatel získal k určité aplikaci certifikát, musí vyplnit žádost o přístup do aplikace a nechat ji schválit příslušným statutárním zástupcem firmy uživatele. V opačném případě má uživatel přístup pouze do Informačního systému (k novinkám, příspěvkům, apod.). Každý certifikát má omezenou dobu platnosti, po které je nutno žádat o nový. Pomocí *Portálu B2B* se může uživatel přihlásit i do systému *OVEx* a do systému *Podpory*. [A15]

3.5.1.5 OVEx

Aplikace *OVEx* slouží k objednávání vozů přes Extranet, odtud je i zkratka *Objednávání Vozů Extranetem - OVEx*. Aplikace je založena na internetové technologii a spojuje výhody uživatelsky přívětivého grafického rozhraní s intuitivním ovládáním. Se základní funkcí objednávání souvisí i řada navazujících činností pro správu objednávek, dat zákazníků, podpora burzy komisí, rozšířené analýzy a vyhodnocení trhu, jež aplikaci významně rozšiřují.

V systému *OVEx* existují různé typy oprávnění pro práci s tímto systémem – Uživatelské role. Každému uživateli je přidělena uživatelská role na základě jeho požadavku v žádosti o zřízení uživatele v systému *OVEx*. Jiné uživatelské role jsou pro pracovníky firmy

ŠKODA AUTO a jiné pro zaměstnance obchodních dealerů. Přidělená uživatelská role určuje rozsah, v jakém můžeme se systémem pracovat. [A15]

3.5.1.5.1 Funkce systému dle přístupu s různým oprávněním

Manažer/ředitel - má k dispozici především reporty (statistické informace) a má i přístup ke všem ostatním datům, ale pouze pro prohlížení (nemůže žádná data zakládat ani měnit).

Vedoucí prodeje - hlavní uživatel. Může v systému vykonávat veškerou činnost.

Disponent - na rozdíl od uživatele Vedoucí prodeje nemůže vkládat do systému požadavky na změny kvót, nemůže měnit vlastní kontaktní údaje v seznamu obchodníků a nemá k dispozici Reporty.

Prodavač - může pouze zakládat data zákazníků, objednávky může vkládat pouze do *Pořadníku* nebo rezervovat v *Burze*. Ostatní data může pouze prohlížet a nemá k dispozici Reporty.

Každý samostatný distribuční subjekt musí mít alespoň jedno oprávnění vstupu *Vedoucí prodeje*, jinak by firma nemohla vykonávat všechny činnosti v systému. [A15]

3.5.1.5.2 Objednávání vozů

Základní předpoklad pro to, aby obchodník mohl začít objednávat je ten, že musí mít pro jednotlivé modelové skupiny uzavřený roční cíl a na jeho základě přidělené kvóty. Pokud je kvóta v daném měsíci vyčerpána, můžeme zažádat o její navýšení. Specifikace objednávky musí odpovídat prodejnímu programu, nesmí se na ni vztahovat žádná restrikce a musí být plánovatelná ve výrobním systému *FAVAS*.

Specifikaci objednávky uživatel sestavuje se zákazníkem nejčastěji v *Car Configuratoru*. Pokud zná dobře prodejní program, může ji sestavit i ve *Volné objednávce*. V případě, že zákazník nemá úplně přesnou představu o podobě specifikace, nebo nechce čekat na vůz, který by se měl teprve objednávat do výroby, může využít *Přehled*, ve kterém nalezne přehled volných komisí - skladové, nebo komise továrního skladu, nebo jiného obchodníka volné v *Burze*. Až teprve v detailu sestavené specifikace komise může tuto specifikaci objednat do výroby nebo vložit do *Pořadníku*.

V detailu komise se uživatel dočte jméno klienta, číslo velkoodběratelské smlouvy (pokud se jedná o velkoodběratele), údaje o vozidle vč. zvláštní výbavy, motorizace, ale i stav, ve kterém se vůz nachází. Např. písmeno K značí, že vůz je v pořadníku, M – vůz je ve výrobě, R - vůz byl dodán zákazníkovi.

3.5.1.6 Podpory

Systém pracuje pouze s vozy, které byly dodány zákazníkovi nebo byly odebrány jako převáděcí vůz. Systém *Podpory* předává 1x týdně údaje o nárokových podporách do hodnotícího modulu. Hodnotící modul tyto údaje zpracovává automaticky a výsledky zasílá zpět do systému a kladně vyhodnocené nároky do systému *RUFAC*. Ten vystavuje dobropisy eventuálně vrubopisy, které jsou zasílány poštou obchodníkům. Data o vystavených dobropisech a vrubopisech jsou zasílána do systému *Podpory*.

V systému existují 3 uživatelské úrovně z pohledu obchodníka. V první může uživatel jak prohlížet jednotlivé vozy a jejich podpory, tak i jednotlivé podpory nárokovat. Druhá verze je určená pouze pro prohlížení a třetí, k níž má přístup každý uživatel u obchodníka, slouží k prohlížení velkoodběratelských smluv.

Každá komise, na kterou je nárokována podpora, obsahuje stejně jako v systému *OVEx* údaje s ní spjaté, jako např. modelový rok, model, cena, sleva, zákazník, číslo velkoodběratelské smlouvy, kód marketingové akce nebo také stav, ve kterém je vyřízení žádosti. [A14]

3.5.1.7 DMS

Slouží k podpoře činností obchodníka v oblasti prodeje. Aplikace nabízí katalogy produktů, modul na hotovostní prodej, nástroje na vedení zakázek, propojení s moduly na výměnu dat pro potřeby účetní uzávěrky.

3.5.2 Výběr členů distribučních cest ve ŠKODA AUTO a.s.

Firma ŠKODA AUTO umožňuje prodej svých automobilů jen těm subjektům, kteří se smluvně zaváží plnit stanovené podmínky firmou.

3.5.2.1 Prodej

Smluvní partner je povinen zařídit a provozovat svůj podnik tak, aby co do velikosti, vybavení a zařízení splňoval podmínky výrobce. Jedná se zejména o velikost výstavního prostoru, který se vypočítává v závislosti na počtu prodáváných vozů, minimálně ale pro vystavení vozů, min. 28 m² pro předání vozu, obslužné prostory a sociální zázemí pro zákazníky. Dalšími požadavky na zřízení prodejny vozů ŠKODA AUTO jsou počet předváděcích vozů a barevné provedení exteriéru a interiéru dle požadavků automobilky. Obchodník je dále povinen zaměstnávat na vlastní náklady kvalifikovaný personál a zajistit jeho další vzdělávání dle požadavků výrobce. [A13]

3.5.2.2 Servis

Obchodník musí zajistit servis dle standardů a směrnic ŠKODA AUTO a.s. Požadavky jsou na min. plochu servisu, která by měla činit s odpovídajícím vybavením prostředků k servisní činnosti, z toho: plocha servisní dílny min. , plocha skladu originálních dílů Škoda min. , plocha kanceláří, sociálních zařízení a obslužných prostor min.

Obchodník musí disponovat technickým a technologickým vybavením dle aktuálního katalogu Škoda v úhrnné hodnotě min. . [A13]

3.5.2.3 Škoda originální díly

K řádnému zásobování zákazníků musí smluvní partner vyhovět požadavkům firmy ŠKODA AUTO jak po stránce odborné, tak po stránce skladovacích procesů. Sklad dílů musí zájemce dimenzovat tak, aby optimální využití prostoru, skladová a odbavovací technika zajišťovaly hospodárny proces s ohledem na potřeby zákazníka. Pracoviště a pracovní procesy musí být utvářeny tak, aby byla zajištěna hospodárna obsluha. Firma požaduje, aby prodejce originálních dílů používal elektronický dispoziční a objednávací systém s automatizovanými funkcemi dle zadání automobilky včetně elektronického katalogu Škoda originálních dílů. Samozřejmou podmínkou je zaměstnání dostatečně

kvalifikovaného technického a obchodního personálu. Naplnění těchto standardů představuje částku . [A13]

3.5.2.4. Corporate design

Smluvní partner musí zajistit označení své provozovny dle požadavků podniku. Naproti tomu získá partner oprávnění užívat ochranné známky ŠKODA AUTO v souvislosti se svou činností a ve schválené podobě je umísťovat na svých provozovnách a obchodních dokumentech. Ostatní se řídí směrnicemi Škoda (např. reklama prostřednictvím internetu atd.). Za originální označení podniku smluvní partner hradí částku , která zahrnuje dopravu a montáž. [A13]

3.5.2.5 Certifikační audit

Další kvalifikační podmínkou je úspěšné absolvování certifikačního auditu přímo v provozovně uchazeče. Audit je považován za splněný, pokud budou splněna všechna kritéria, resp. uchazeč v průběhu auditu prokáže, že již podnikl předepsané kroky k jejich splnění. Náklady na audit . [A13]

3.5.3 Řízení distribučních cest v ŠKODA AUTO a.s.

Řízení nepřímé distribuční cesty, čili prodeje přes autorizované dealery se uskutečňuje formou komunikace s oddělením P1C. Obchodníci jsou řízeni směrnicemi, jež jsou avizovány formou Oběžníků. To jsou důvěrné směrnice pro interní potřebu obchodníků Škoda a jsou uveřejněny na interním portále firmy. Oběžníky mají ustálenou formu, ze které je zřejmé jakého tématu se pokyny týkají. Je zde také uvedeno datum vydání, číslo směrnice, jméno a funkce pracovníka ŠKODA AUTO a.s., který obsah schválil, mnohdy i označení směrnice, jež nová směrnice doplňuje, či zcela nahrazuje.

3.5.4 Školení členů distribuční cesty ŠKODA AUTO a.s.

Školení a poradenství pro obchodníky ŠKODA AUTO a.s. je program zaměřený na odbornou praktickou a teoretickou výuku obchodníků a jejich zaměstnanců.

Cílem projektu je zkvalitnění práce obchodníků a jejich zaměstnanců ve všech oblastech činností a tím zajistit spokojenost zákazníků. Ať jde o řízení firmy, finanční hospodaření, prodej nebo servis. Základním pilířem je účast na přednáškách a seminářích.

Snahou jednotlivých školení je:

Motivovat obchodníky a jejich zaměstnance.

Cílově orientovat firmu a tím dosáhnout rychlejšího růstu.

Zvýšit prodej díky personálu orientovanému na zákazníky.

Větší výnosy ze systematického managementu ojetých vozů.

Více věrných zákazníků díky perfektní péči.

Větší věrnost personálu přijatého podle profesionálního výběrového řízení.

Lepší vytížení servisu na základě přesnějšího plánování kapacity.

Méně reklamací díky profesionálně vyškoleným mechanikům.

Snížit náklady jako výsledek efektivního finančního managementu.

Méně chyb v celém provozu firmy díky perfektně vyškoleným pracovníkům.

Firma se snaží, aby z vědomostí získaných při školeních profitovalo co nejvíce zaměstnanců, neboť kvalitně vzdělaní a motivovaní pracovníci zajistí nejlepší předpoklady pro úspěšný obchod.

3.5.4.1 Metody školení

Existují různé způsoby organizace školení. Podle jejich cíle používají lektori rozdílných metod výuky, s nimiž je nutné předem počítat.

- Semináře

Na semináři je látka vyložena, prodiskutována a probrány příklady k dané problematice.

- Workshop

Workshop je forma pracovního semináře, na němž je látka probrána a prodiskutována společně. Ve srovnání se seminářem se klade velký důraz na výměnu zkušeností mezi účastníky.

- Coaching

Coaching je nadstavbový projekt, který je založen na individuálním přístupu trenéra k prodejci, čímž umožňuje přizpůsobit náplň poradenství potřebám každého prodejce.

Cílem coachingu je ukázat zavedení moderní akviziční metody prodeje do každodenní praxe, pravidelné a systematické zpracovávání trhu a využívání získaných informací v systému ProAct. Trenér pomáhá při přípravě akvizice, prvních kontaktech se zájemci a vede prodejce konkrétními kroky k hledání vlastních řešení. Proto je coaching jednou z nejúspěšnějších metod rozvoje prodejce, kterou firma ŠKODA AUTO poskytuje.

3.5.4.2 Podklady ke školení

Na školení se obchodníci ČR přihlašují přes portálovou aplikaci CMP, část ADMINISTRATIVA. Tato aplikace umožňuje získat přehled o vzdělávání ve firmě u každého obchodníka, zjednoduší výběr, plánování seminářů a přihlašování se na ně. U každé nabídky jsou uvedeny volné termíny, popis vzdělávací akce a předpoklady, které je nutno pro jednotlivé kurzy splňovat. Termíny všech školení jsou určeny na půl roku dopředu, takže je možné je dlouhodobě plánovat. [A2]

3.5.6 Hodnocení členů distribučních cest

Obchodníci jsou hodnoceni pomocí systému Business Management Obchodníka a také na základě plnění ročních cílů objemu prodeje. Dalším možným nástrojem k hodnocení jednotlivých článků distribuční sítě je Mystery Shopping, který prozatím firma ŠKODA AUTO a.s. pravidelně nevyužívá.

3.5.6.1 Business Management Obchodníka

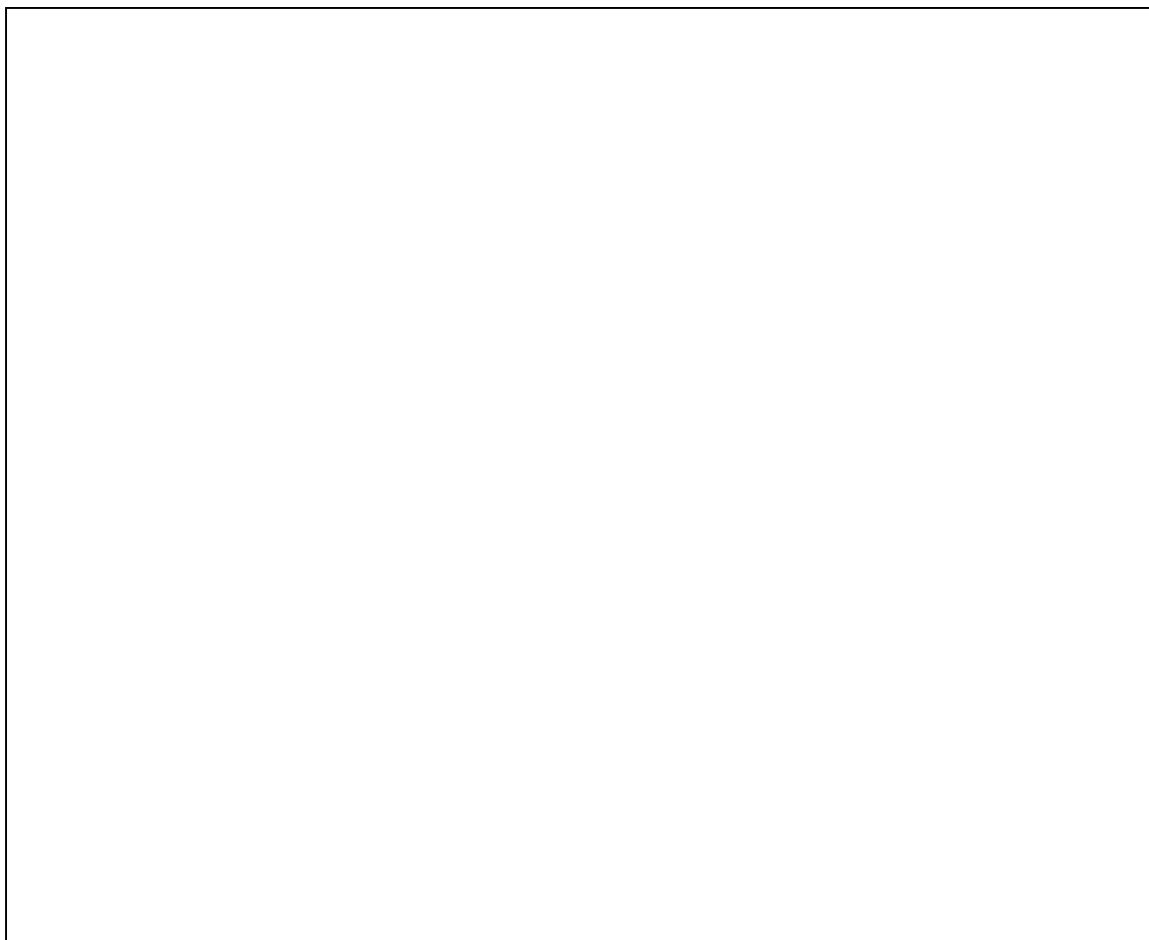
Business Management Obchodníka (BMO) je systém pro sledování stavu celkového hospodaření obchodní a servisní sítě Škoda Auto. [A2]

Obchodník vyplní každý měsíc formuláře BMO a odešle je ke zpracování. Data pro BMO vychází z účetnictví prodejce. Obchodník zasílá data týkající se střediska nových vozů, ojetých vozů, dílů a příslušenství, servisu a správy a zároveň data z rozvahy. Dealer vyplní stejné formuláře vyjma střediska nových vozů a ojetých vozů. Odeslaná data jsou uložena

na serveru ŠKODA AUTO a.s. a po zpracování jsou zpřístupněna v aplikaci BMO obchodníkovi i zaměstnancům ŠKODA AUTO a.s.

Výstupem BMO jsou data obchodníků porovnávána v absolutních i relativních hodnotách vůči skupině všech srovnatelných obchodníků v České republice (např. detailní přehled tržeb, nákladů a marží celé firmy i jednotlivých středisek, ukazatele finanční analýzy jako rentabilita tržeb, rentabilita vlastního kapitálu, běžná likvidita atd.). V rámci BMO je k dispozici i doporučená „Jednotná účtová osnova“, jejíž použití usnadní vyplňování vstupních formulářů BMO.

Tab 3 Vzor výstupního formuláře BMO



[A2] Interní materiály ŠKODA AUTO a.s

3.5.6.2 Mystery Shopping

Mystery Shopping je osvědčený způsob, jak získat informace o vlastní firmě pohledem zvenku, očima běžného zákazníka. Pro vedení dané firmy je tato metoda významná pro samotné zjištění reálného stavu zákaznického servisu a zároveň slouží jako motivační nástroj, podklad pro stanovení správných tréninkových cílů a k dosažení jejich větší efektivity. Firmy mohou takto získané informace využít pro stanovení standardů v oblastech zákaznického servisu, prodeji a pro vytváření marketingových strategií. V minulosti zajišťovala firmě úspěch na trhu automaticky převyšující poptávka nad nabídkou. [A2]

Zákazníka je možné ovlivnit a získat zdánlivými maličkostmi, podle nichž si v konkurenčním prostředí vybírá místo svého nákupu, např. podle příjemného přijetí, úsměvu, ochoty, vstřícnosti a odbornosti personálu, uspořádání prodejního prostoru, čistoty, světla, tepla a hudby, tedy podle celkové atmosféry prodejny. Návaznou etapou je boj o udržení zákazníka, odstraňování příčin stížností a problémů jako prevence proti nespokojenosti. K tomu, aby zamezila nebezpečí ztráty získaného zákazníka, potřebuje firma znát objektivní obraz stavu vlastních služeb a také by neměla zanedbat sledování prostředí konkurence. [A2]

Tajný nákup je možné provádět osobně nebo telefonicky v procesu nákupu zboží, služby nebo informačního servisu.

Pro Mystery Shopping, tzv. „Tajného zákazníka“, je vybrán člověk odpovídající profilu stanovenému managementem firmy. Po předchozím důkladném proškolení, seznámení se se scénářem dotazů a hodnotícím formulářem, tajný zákazník přichází, nebo telefonuje do firmy, kde se chová a informuje jako běžný zákazník. Tím se zajistí nezkreslený obraz, protože personál necítí, že je sledován a chová se přirozeně. Na interní firemní kontrolu personál samozřejmě zareaguje změnou běžných praktik.

Objektivnost metody spočívá v tom, že tajný zákazník klade svoje otázky, požadavky a námítky na služby nebo informace podle stanovených standardů a pečlivě sestavených scénářů, a to ve všech sledovaných provozovnách stejně. Zároveň má přesně stanovená

všechna sledovaná kritéria a jejich bodová hodnocení. Při monitorování sítě provozoven a opakovaných tajných nákupech jsou výsledky porovnatelné.

Výstupem každé vlny tajných nákupů je zpráva obsahující výsledky zaznamenané v tabulkách a znázorněné v přehledných porovnávacích grafech v bodech a procentech. Zpráva současně obsahuje doporučení vhodných řešení směřujících k odstranění zjištěných nedostatků a udržení stávající kvality.

Mystery Shopping bylo aplikováno v rámci projektu Analýza konkurence. Účelem projektu bylo srovnání ŠKODA AUTO a.s. a konkurenčních značek (Citroen, Renault, Peugeot, Fiat, Ford, Hyundai, KIA a Toyota) na trhu. Jednalo se o vytvoření fiktivní poptávky pro existující podnik na určitý počet vozů. Vozy musely splňovat dané podmínky výbavy, motorizace a záručního servisu. Byla stanovena cena, která nesměla být překročena. Poptávky byly rozeslány do Prahy a Liberce importérům a několika obchodníkům jednotlivých značek. Odezva byla velmi pozitivní a skrz Mystery Shopping se podařilo posbírat bohaté informace o postavení značky a její konkurenceschopnosti v regionu.

Mystery Shopping zatím nebylo využíváno firmou ŠKODA AUTO a.s. jako nástroj pravidelné kontroly a hodnocení autorizovaných distributorů. V době recese automobilového průmyslu je nutné zvyšovat kvalitu služeb a tím bojovat s konkurencí, proto Mystery Shopping považuji za možný způsob, který by firmě poskytl potřebná data a informace ke srovnání úrovně, kvality a fungování článků distribuční cesty. Jednotliví obchodníci Škoda by byli důkladně analyzováni, včetně jejich přístupu k prodeji a chování k zákazníkům. Stejně také hodnocení distributorů firmy v širším kontextu prodejců jiných automobilových značek by mohlo přinést zajímavé výsledky k posouzení kvality nepřímé distribuční cesty.

4. Cílové skupiny ŠKODA AUTO a.s.

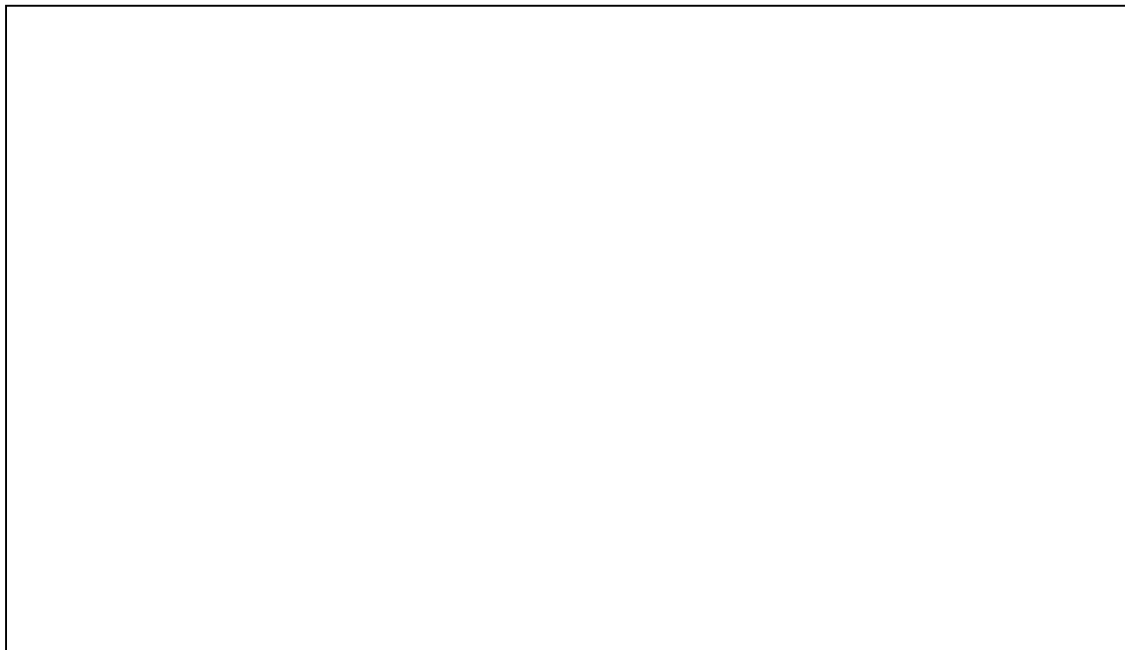
„Cílovou skupinou je chápána skupina zákazníků, která vykazuje podobné či shodné socio-demografické parametry, případně která vykazuje shodné či podobné nákupní chování nebo rozhodování.“ [A14]

Způsob prodeje vozů cílovým skupinám je prováděn formou přímé a nepřímé distribuční cesty. ŠKODA AUTO a.s. už nevolila další distribuční kanály pro vybrané cílové zákazníky. Zbudování dalšího kanálu by nevzrostl prodej vozů vybraným segmentům vzhledem k povaze výrobku i obecnému povědomí zákazníků o místech prodeje, ale automobilka by zvýšila náklady na své výrobky. Méně nákladným řešením je v tomto případě pečlivá volba podpory prodeje a propagace, které podpoří prodej již zavedenými distribučními cestami.

4.1 Cílové skupiny přímých distribučních cest

ŠKODA AUTO a.s. má zájem o skupinu zákazníků, kteří jsou z nějakého důvodu důležití, protože přímý prodej takovým klientům je otázkou prestiže. Cílovými odběrateli, jimž jsou automobily prodávány přímo výrobcem, jsou instituce státní sféry. V případě fyzických osob jsou cílovou skupinou diplomati zahraničních velvyslanectví a ambasad v České republice (velvyslanci, příp. tajemníci). Soukromý sektor zastupují vybraní odběratelé, kteří si sami vyžádají odběr vozidel přímo od výrobce, nebo kterým obchodní síť není schopna požadovaná vozidla dodat.

Tab 4 Přehled cílových zákazníků přímého prodeje

A large empty rectangular box with a black border, intended for the content of Table 4.

[A2] Interní materiály ŠKODA AUTO a.s

4.2 Cílové skupiny nepřímých distribučních cest

Další cílové skupiny jsou aktivně vyhledávány a oslovovány obchodníkem, který nabízí a prodává vozy Škoda a související služby.

Následující seznam vyjmenovává jednotlivé cílové skupiny ŠKODA AUTO a.s. Jen některé z nich jsou veřejně přiznávány a firma otevřeně inzeruje své zaměření na tyto cílové skupiny.

Autoškoly a samostatní instruktoři

Invalidé s úředním dokladem o invaliditě

Neziskové organizace

Velkoodběratelé

Firma šikovně veřejně prezentuje ty skupiny cílových zákazníků, které zvyšují její prestiž, jako sociální organizace. Automobilka přiznává zvýhodnění klientů patřící do skupiny potřebných, či poskytujících pomoc,

Mezi další vybrané skupiny zákazníků, jenž má ŠKODA AUTO zájem veřejně oslovit, jsou velkoodběratelé a firmy využívající automobil k formě podnikání

to jsou vzhledem k většímu odběru automobilů důležité skupiny, o které firma nechce přijít, a tak možnost zvýhodněné nabídky přiznává, a tím podněcuje případné zájemce k vyžádání bližších dat u obchodníků.

Ostatní cílové skupiny ze seznamu jsou pouze interně sděleny dealerům a ti už zbývající skupiny oslovují soukromě a vyvíjí vlastní iniciativu k jejich vyhledání.

Tento způsob částečné prezentace cílových skupin se jeví jako vhodný. Firma přiznává zvýhodnění skupinám, u kterých se zájem očekává, jak už ze společenského hlediska, či z velkoodběratelského hlediska. Nezveřejněním zbylých skupin výrobce automobilů tají své strategie zaujmutí takových společenských vrstev a zákazníků, kteří slouží ke zvýšení image značky, či k posílení prestiže.

4.2.1 Velkoodběratelé

Zvláštní cílovou skupinou jsou velkoodběratelé. Velkoodběratel je pro společnost ŠKODA AUTO a.s. fyzická osoba s bydlištěm nebo právnická osoba se sídlem na území některého ze států náležejících do Evropského hospodářského prostoru (státy EU, Norsko, Island, Lichtenštejnsko – dále jen EHP) a Švýcarska.

[A14]

K prodeji velkoodběratelům se využívá obou distribučních cest ŠKODY AUTO a.s. Přímo cestou se prodávají automobily těm klientům, kteří firmu přímo osloví, a po sjednání schůzky se jeví jako důležití k implikování přímé formy prodeje. Kritérii jsou objem odběru a speciální nároky na vozy, například speciální polepy automobilů, výstražná světla na střeše vozů Policie apod.

Ostatní velkoodběratelé jsou zákazníci některého z prodejců, který jim auta dodává a poskytuje kompletní servis.

4.3 Postup při prodeji cílovým skupinám

Následující řádky přibližují kroky, které automobilka sama, nebo spolu s prodejcem Škoda, musí udělat při prodeji cílovým skupinám. Jednotlivé fáze jsou mnohdy administrativně náročná. Z hlediska právní ochrany a zamezení zneužití výhod, které vyplývají z prodeje cílovému zákazníkům, je požadovaný postup momentální nezbytností. Tento problém je možné alespoň částečně odstranit efektivním informačním systémem. Jednotlivé kroky k jeho řešení už byly výrobcem automobilů podniknuty, např. zavedením systému *Podpory*.

4.3.1 Cenová nabídka

Pokud je automobil prodáván přímou distribuční cestou, ve většině případů zasílá na počátku potencionální klient poptávku, ve které je uveden model, motorizace, barva, výbava základní + mimořádná, počet kusů, apod. Následně na to mu zaměstnanec oddělení P1C/1 učiní nabídku. Další možností je výběrové řízení, kam se přihlásí více obchodníků, popř. více továrních značek. Jedná-li se o přímé velkoodběratele, vypracuje cenovou nabídku oddělení P1C. Příkladem byla veřejná soutěž na nové vozy Policie České republiky. Pokud je vůz prodáván přes síť dealerů, je obchodník ten, kdo navrhuje cenu automobilu. Ta je ovlivněna fixní cenou ŠKODA AUTO na jednotlivé vozy, výší podpory, kterou může obchodník za vybraný prodaný vůz od výrobce dostat a vlastním rozhodnutím, jak vysokou marži si z prodaného zboží chce ponechat.

4.3.2 Uzavření smlouvy

Obchodník je povinen zavázat smluvně odběratele z dané cílové skupiny. Pokud chce využít podpory prodeje cílovým skupinám, musí dodat potřebné dokumenty, jako např. kopie občanského průkazu, kopii živnostenského oprávnění s příslušným předmětem podnikání a registrační listinu vydanou příslušným úřadem, apod. na oddělení P1C ke zpracování. Při prodeji automobilů velkoodběratelům jsou v případě žádosti obchodníka o podpory vyžadovány informace o budoucím velkoodběru, ty jsou zajištěny buď sepsáním velkoodběratelské smlouvy, obchodní případ je smluven rámcovou kupní smlouvou (RKS), nebo obchodník dopředu avizuje budoucí velkoodběr Avízem a je mu přiděleno Evidenční

číslo avíza (EČA). V obou případech zašle obchodník dodavateli kopii smluvního vztahu. Doplňující dokumenty, jako výpis z obchodního rejstříku, nesmí být starší než 3 měsíce z důvodu ochrany proti obchodování např. se subjekty v konkurzu apod.

Obchodník může prodávat vozy i dceřiným společností klienta, ale jen pokud uzavře rámcovou kupní smlouvu.

4.3.3 Objednání vozů

Hned po uzavření smlouvy může začít obchodník (i P1C) objednávat v systému OVEx vozy. Dodací lhůta se pohybuje kolem 8 - 10 týdnů v závislosti na typu vozu. Proto také může velkoodběratel vozy odebírat ještě 3 měsíce po skončení platnosti smlouvy, aby se čekací lhůta vykompenzovala. Klient si ale nemusí objednávat pouze nové vozy. Do smlouvy může být zařazen i předváděcí vůz nebo vůz ze skladu.

4.3.4 Předprodejní servis

Pokud je vůz prodáván přímou distribuční cestou, je dán po vyrobení na sklad, a poté je podroben předprodejnímu servisu, které zprostředkovává oddělení *Zákaznické centrum*. Jde-li o V.I.P. klienty nebo významné velkoodběratele, do vozu se dodávají balíčky zdarma . V případě zájmu lze vozy polepit na přání
zákazníka .

4.3.5 Předání vozů

K předání dochází ve většině případech u obchodníka ŠKODA AUTO. Zaměstnanci oddělení P1C nabízí klientovi i dodání vozu na požadovanou adresu či předání přímo v Zákaznickém centru, v továrně v Mladé Boleslavi.

4.4 Motivace obchodníků k prodeji cílovým zákazníkům

Firma ŠKODA AUTO a.s. motivuje své obchodníky k prodeji cílovým zákazníkům formou finanční podpory.

Za účelem finanční podpory (motivace) obchodníka v případě splnění požadovaných podmínek je společností ŠKODA AUTO a.s. vyhlašována časově omezená speciální akce zaměřená právě na cílové skupiny zákazníků. Příkladem takovéto akce je tzv. akviziční příspěvek. Akvizičním příspěvkem se nazývá sleva obchodníkovi, která je vyjádřena v procentech a vypočítává se z ceny vozu

pro obchodníka. Tato částka představuje kompenzaci za zvýšené úsilí a náklady spojené s vyhledáváním zákazníků cílových skupin. Obchodník je proto ten, kdo se rozhoduje, zda a v jaké výši bude poskytnuta sleva finálnímu zákazníkovi. Výše vypláceného akvizičního příspěvku je stanovována a zveřejňována v oběžníku PRODEJ. Ten je pravidelně aktualizován na internetovém portálu ŠKODA AUTO a.s.

Zařazení zákazníka do cílové skupiny musí obchodník doložit požadovanými dokumenty, jako je např. živnostenské oprávnění, výpis z Obchodního rejstříku v uvedeném předmětu podnikání, potvrzené členství, čestné prohlášení či kopie předávacího protokolu u leasingových společností.

4.4.1 Finanční podpory

Spotřebitelská podpora –

[A14]

Bonus velkoodběratele –

[A14]

Bonus období –

[A14]

Všechny částky jsou dodatečně vypláceny po zaslání žádosti a splnění podmínek udaných firmou ŠKODA AUTO k jednotlivým podporám. O výši vyplácených částek také rozhoduje počet celkově odebraných aut klientem. Ten je podle množství odkoupených vozů zařazen do pásma odběru. Každé pásmo má jinou výši procent k vypočítání slevy a mezi nejnižším a nejvyšším je rozdíl až

Tab 5 Výše spotřebitelské podpory pro prodej velkoodběratelům

A large empty rectangular box with a black border, intended for the content of Table 5.

[A2] Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

4.4.2 Business Management Obchodníka

Hodnotící program BMO zasílá pravidelná měsíční hlášení celkového finančního postavení obchodníka. S ním je zasílán i přehled 25 % nejúspěšnějších obchodníků.

Tuto metodu hodnotím jako velice přínosnou, protože obchodník má možnost srovnání s jinými v oboru a to může být velikou motivací.

5. Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla analýza distribučních cest ve firmě ŠKODA AUTO a.s.

Firma při prodeji využívá jak přímou distribuční cestu, tak i nepřímou distribuční cestu. Jedná se tedy o vícedimenzionální systém členění distribučních cest.

Většina prodejů ŠKODA AUTO se uskutečňuje přes nepřímou distribuční cestu. Z hlediska rozložení skladových zásob, odpovědnosti i peněžních prostředků se jedná o vhodné řešení. Nepřímá distribuční cesta vozů je jednoúrovňová na bázi vertikálního marketingového systému. Skládá se z distributorů vázaných smluvně a z hlediska intenzity pokrytí trhu jde o selektivní distribuci.

Přímá distribuční cesta je příhodným doplněním způsobu prodeje cestou nepřímou. Dodání vozů výrobcem konečnému zákazníkovi je prostředek pro posílení vztahů s veřejností a pro zvyšování dobrého jména firmy. Nezanedbatelná je i výhoda flexibilní cenové politiky pro vybrané klienty. Navíc některé požadavky kupujících jsou navíc natolik specifické, že by jejich plnění nepřímou distribuční cestou bylo značně nákladné a komplikované.

Protože podnik nabízí přímý prodej pouze ve vybraných případech, předchází tímto vymezením kompetencí případným konkurenčním rozporům ve struktuře distribučních kanálů. ŠKODA AUTO a.s. vhodně zamezila možnému konfliktu vícedimenzionální cesty definováním cílového segmentu přímého kanálu.

Způsob prodeje vozů cílovým skupinám je prováděn formou výše zmíněných distribučních cest. ŠKODA AUTO a.s. už nevolila další distribuční kanál pro vybrané cílové zákazníky. Automobily jsou dodávány přímo pouze vybraným velkoodběratelům a cílovým skupinám. Ostatní velkoodběratelé a cílové skupiny spadají do prodeje nepřímou distribuční cestou, čili do kompetencí distribuční sítě prodejců Škoda. Zbudováním dalšího kanálu by nevzrostl prodej vozů vybraným segmentům vzhledem k povaze výrobku i obecnému povědomí zákazníků o místech prodeje, ale automobilka by zvýšila náklady na své

výrobky. Méně nákladným řešením v případě cílových zákazníků je pečlivá volba podpory prodeje a propagace, které podpoří prodej již zavedenými distribučními cestami.

Vzhledem k nadcházející hospodářské krizi a poklesu prodeje automobilů na západních trzích je možné, že bude kvalita distribučních cest bude ještě prověřena. Studie agentury Urban Science [A2] prokázala, že počet distributorů Škoda je nadprůměrný. I když statistiky celkových prodejních míst ukazují stálý počet, předpokládá se snížení množství prodejců v období recese automobilového průmyslu.

Seznam použité literatury

A. Citace

- [A1] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [A2] Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.
- [A3] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [A4] JOBBER, D. a LANCASTER, G. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 421 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [A5] KOTLER, P. *Marketing management*. 10., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- [A6] KOTLER, P., aj. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [A7] MCCARTHY, E.J., PERREAULT, W.D. *Základy marketingu*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [A8] MORRIS, H.M., *Industrial and organizational marketing Columbus*, 2nd ed. Columbus Ohio, 1988. 588 pgs. ISBN 87-61944, 0-675-20519-0
- [A9] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85-605-120.
- [A10] *Statistiky registrací vozidel 2004 - 2008*. [online]. Svaz dovozců automobilů. [cit. 2008-12-18]. Dostupné z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2008-11.ktgOAm.CZ.html>>
- [A11] ŠKODA AUTO, a.s. *Výroční zpráva 2007*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s. 2008.
- [A12] ŠKODA AUTO, a.s. *Pololetní zpráva 2008*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s. 2008.
- [A13] ŠKODA AUTO, a.s. *Směrnice Prodej – ČR č.1.19*, Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s. 2008.
- [A14] ŠKODA AUTO, a.s. *Směrnice Prodej – ČR č.1.16*, Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s. 2007.

[A15] ŠKODA AUTO, a.s. *Uživatelská dokumentace systému OVEx*, Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s. 2007.

[A16] ŠKODA AUTO, *Oficiální internetová stránka firmy*, [cit. 2008-12-18].
Dostupné z WWW: <http://new.skoda-auto.com/cze/pages/home.aspx>

B. Bibliografie

[B1] ALLGAYER, F. a KALKA, J. *Marketing podle cílových skupin*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 270 s. ISBN 978-80-251-1617-3.

[B2] BOVÉE, L. C., ARENS, W.F. *Contemporary advertising*. 3rd ed. Homewood, Illinois: Irwin, 662 pgs. ISBN 0-256-0651-5.

[B3] DĚDKOVÁ, J. a HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-130-9.

[B4] FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.

[B5] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1.vyd. Praha: Management Press, a.s., 2003. 202 s. ISBN 80-7261-082-1.

[B6] NESS LOGOS, ŠKODA AUTO – *Internetové stránky prodejců*, 2007.
[online], [cit. 2008-12-18]. Dostupné z WWW: <[http: http://www.logos.cz/informacni-servis/Detail+aktuality/?contentId=26936](http://www.logos.cz/informacni-servis/Detail+aktuality/?contentId=26936)>

[B7] *Program ŠKODA PLUS*, [cit. 2008-12-18]. Dostupné z WWW:
<http://www.skodaplus.cz/>

[B8] SCHFFMAN, L.G. a KANUK, L.L. *Nákupní chování*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.

[B9] TELLIS, G.J. *Reklama a podpora prodeje*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7.